

أ.د. زكريا محمد هيبة
د. صلاح صالح معمار

التربية اليابانية

البذور، والجذور، والثمار ثم الخريف

التربية اليابانية

البذور, والجذور, والثمار ثم الخريف

التربية اليابانية

البذور, والجذور, والثمار ثم الخريف

أ.د. زكريا محمد هيبة

د. صلاح صالح معمار



بسم الله الرّحمن الرّحيم

الطبعة الأولى:

2016م – 1438هـ

ردمك 978-614-01-2040-2

توزيع



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: 786233 – 785108 – 785107 (1–961+)
ص.ب: 13 5574 شوران – بيروت 1102 2050 – لبنان
فاكس: 786230 (1–961+) – البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

تصميم الغلاف: **علي القهوجي**

التنضيد وفرز الألوان: **أبجد غرافيكس**، بيروت – هاتف 785107 (9611+)

الطباعة: **مطابع الدار العربية للعلوم**، بيروت – هاتف 786233 (9611+)

المقدمة

شجرة اليابان

(البذور والجذور والثمار)

قبل الحرب العالمية الثانية كانت النظرة إلى المنتجات والصناعات اليابانية نظرة متدنية، وأسعارها لم تكن تقارن بأسعار المنتجات الأوروبية، لكن بالتدريج بدأت المنتجات اليابانية في التحسن، ومع بداية الثمانينيات من القرن الماضي بدأ التفوق الياباني يلفت الانتباه في الأسواق العالمية بصورة ملموسة، في صناعة السيارات، والتليفزيونات، والإلكترونيّات، وما لبث أن بدأ العالم الغربي بدراسة هذا النموذج دراسة مفصلة، فأقيمت الندوات والمؤتمرات والدراسات والأبحاث التي ألقت الضوء وسبرت غور كل جزئية من جزئياته. ففي مقال كتبه (تيودور هوايت) في صحيفة نيويورك تايمز في 28 يوليو سنة 1985، عنوانه "الخطر القادم من اليابان" اشتعل بالهستيرية من هذا الاجتياح الاقتصادي الياباني القادم، وحذّر فيه اليابانيين قائلاً: "إن حادثة بيرل هاربر لم تنسَ" (هوايت، 1991، 310). وفي أحد اللقاءات الذي جمع وزيري التجارة الياباني والأمريكي في البيت الأبيض قبل اتفاقية التجارة العالمية، قال الأخير للأول: "نريد فتح الأسواق بيننا للتبادل التجاري" – في إشارة منه لتفوق الصناعات الأمريكية –، عندها ابتسم الوزير الياباني. فقال له نظيره الأمريكي: "لماذا تبتسم؟". قال: "انظر يا سيدي إلى المكيفات التي عن يمينك وعن يسارك، ماذا كتب عليها؟ made in japan (صنع في اليابان)، فإذا كان البيت الأبيض يتنفس الهواء الياباني فما بالك ببقيّة الشعب!؟".

يعكس مضمون الحوار السابق حجم الصادرات والواردات بين البلدين. ففي عام 1985 استوردت الولايات المتحدة الأمريكية من اليابان ما قيمته 85 مليار دولار تقريباً، بينما كان استيراد اليابان منها ما قيمته 25 مليار دولار (درويش، 1989، 130). وتعد اليابان واحدة من أكثر الدول تقدماً في العالم. ويحتل الناتج القومي الإجمالي (قيمة السلع والخدمات المنتجة في اليابان خلال عام واحد) المرتبة الثالثة على مستوى العالم، كما تتمتع العلامات التجارية اليابانية مثل "تويوتا"، و"سوني"، و"فوجي فيلم" و"باناسونيك" بشهرة عالمية. واستمدت اليابان مكانتها العالمية بالاعتماد على الصناعة الثقيلة القائمة على تحويل المواد الأولية المستوردة، فهي أول منتج للحديد والصلب في العالم وثالث قوة في تكرير البترول. أول منتج للسيارات، وتسهم بنحو 40% من الإنتاج العالمي للسفن. واليابان ثالث قوة تجارية في العالم، ويسجل ميزانها التجاري ربحاً سنوياً وذلك بتصدير المواد المصنعة ووضع قيود جمركية على المواد المصنعة الأجنبية، وبذلك يسهم بنحو 7% من التجارة العالمية. كما يعد التصنيع إحدى ركائز القوة الاقتصادية اليابانية، ولكن مع ذلك، تمتلك اليابان القليل من الموارد الطبيعية. لذلك فإن أحد الأساليب التي تتبعها الشركات اليابانية تتمثل في استيراد المواد الخام وتحويلها إلى منتجات تباع محلياً أو يتم تصديرها. ويعد استخدام الإنسان الآلي أحد أهم المجالات الواعدة للنمو الاقتصادي المستقبلي، والذي تتفوق فيه التكنولوجيا اليابانية على باقي دول العالم. فيستطيع أسيمو – وهو إنسان آلي شبيه بالبشر قامت شركة "هوندا" بتطويره –، السير على قدمين والتحدث بلغات إنسانية. وفي المستقبل القريب، ستشترك الروبوتات الآلية بالعمل في عدد من المجالات، وقد يصل الأمر إلى درجة أن تتعايش الروبوتات جنباً إلى جنب بجوار الإنسان، كما نشاهد في أفلام الخيال العلمي (https://ar.wikipedia.org/wiki).

ولم يكن التفوق في المجال الاقتصادي فحسب بل تجاوز ذلك إلى التعليم، حتى ظن البعض أن حصول التلاميذ اليابانيين في اختبارات المسابقات الدولية على أعلى الدرجات دليل على نية عدوان إمبراطوري ياباني جديد، الأمر الذي يحتم تعبئة الجهود التربوية الأمريكية للتصدي لهذا العدوان (هوايت، 1991، 310). وهذا ما دعا السفير الأمريكي السابق لدى اليابان "أدوين ريسشور" أن يُعَلِّق قائلاً: ليس هناك شيء أكثر أهمية وأدعى إلى الاعتراف؛ من أنه خلف نجاح المجتمع الياباني نظامه التربوي (بوشامب، 1985، 20). ويقول المسؤولون الأمريكيون أيضاً: أنه مثلما واجهت أمريكا الروس بعد إطلاقهم القمر الصناعي سبوتنيك؛ فإن الأمريكيين يواجهون اليوم سبوتنيك آخر له الرنين العالي نفسه وهو الطفل الياباني (هوايت، 1991، 14).

كان اليابانيون يعاملون بدرجة عالية من الإهمال وعدم التقدير في الولايات المتحدة الأمريكية، لكنهم لم يتحدثوا كثيراً، ولم يحاربوا أمريكا بالكلام، كما لم تكن مهمة الصحافة اليابانية نقد الولايات المتحدة ليل نهار.. بل كان الرد هو التجربة اليابانية في التنمية – والتي تُعتبر معجزة – وغزت بموجبها الولايات المتحدة بالسلع والمنتجات (زويل، 2006، 226) وهذه الأخيرة باتت أكثر إيلاماً للشعوب من ضربات الطائرات وبات تأثيرها أكثر غوراً من القنابل.

ونتيجة لما سبق أخذت العلاقات الشاملة بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان في التغير. فبعد أن كانت الولايات المتحدة الأمريكية تشعر بثقة قوية في نفسها، وتنظر إلى اليابان بوصفها دولة تابعة ضعيفة وحليفاً موثوقاً به – حتى ولو كان هذا التحالف عن غير رغبتها – أخذت هذه الثقة الأمريكية في النفس تضعف وتقل كثيراً (رايشاور، 1989، 160). لذا.. يعتبر المحللون والنقاد وصناع القرار من التربويين والاجتماعيين أن اليابان أمة 120 مليون متفوق؛ لكونها من أوائل الدول ذات الإنجاز العالي، وتميز أبناؤها – بشكل ملحوظ – في الاختبارات الدولية التحصيلية في العلوم والرياضيات، وهي لا تتفوق فقط في مجال التعليم، بل تتفوق أيضاً في مجال الإنتاج والإبداع والإدارة، بالإضافة إلى نجاحها الملحوظ في صناعة الإلكترونيات. من أجل هذا تسعى دول كثيرة لدراسة تجارب اليابان المختلفة، ومحاولة التعرف على أسرار هذه النجاحات التي تكمن في الملامح العامة لنظامه التربوي (كامنبوري، 2008، 89).

وربما يتصور البعض منذ الوهلة الأولى – وهو يطالع هذا الكتاب – أننا نبتعد بشكل أو بآخر عن البعد التربوي الذي هو أساس الكتاب؛ لكن الحاصل أنه لا يمكن أن تقيم فلسفة أي نظام تربوي، إلا بالوقوف على كنه المجتمع الحاضن له، وليس هناك أفضل من التعرض للأسس التي قامت عليها نهضة المجتمع الياباني، كمحك يمكن في ضوئه استجلاء فلسفة هذا النظام تصريحاً أو تعريضاً. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالنظم التعليمية – على اختلاف مشاربها – ما هي إلا أدوات للمجتمع، ومطية يسعى من خلالها لتحقيق الرفاه لأفراده. واستجلاء أوضاع المجتمع – بخيره وشره – ما هو إلا انعكاس لفلسفة نظامه التربوي، الأمر الذي يجعلك تحكم بجودة هذا النظام التربوي أو بضعفه في ضوء هذا الواقع.

والمجتمع الياباني وإن كان قد فُتن به الشرق والغرب، المتقدم منه والنامي؛ فعملية تفكيكه ونقله من موطنه الأصلي – منزوعاً من سياقه الاجتماعي والأيديولوجي والتاريخي – يُعد جناية

على النموذج. وفي هذا السياق يقول (بيير بوردو) نقلاً عن (ماركس): "إن الأفكار عندما تهاجر من موطنها تفقد جزءاً من كيانها". وإذا كانت الشعوب والمجتمعات تتشابه في مراحل نموها بالكائن الحي؛ فإن اليابان هي الأخرى يمكن القول إنها مرت – ولا تزال – بتلك المراحل، فإن جاز لنا أن نشبهها بالنباتات التاريخية فإنها تمر بمراحل ثلاث كبرى: مرحلة البذور، مرحلة الجذور، مرحلة الثمر، ثم يكون الخريف الدائم الذي يعقبه اندثار أبدي، أو إعادة بعث في ثوب جديد.

وقد وقع الكتاب في **خمسة فصول، تضمن الفصل الأول: التاريخ والجغرافيا: (البذور)** واشتمل على لمحة تاريخية، الأرض والطبيعة، والسكان، والديانة، وجذور التربية اليابانية الحديثة. بينما تضمن **الفصل الثاني قواعد الانطلاق للنهضة اليابانية، والتي تمثل (الجذور)**، وأهم تلك القواعد تتمثل في: الاعتزاز بالهوية واللغة القومية، تعاظم دور الأم التربوي، الأخلاقيات اليابانية، تقديس العمل، التحدي والصلابة، السلوك الياباني الراقي، تنمية روح المواطنة. واشتمل **الفصل الثالث وهو امتداد لتعميق الجذور: على التربية اليابانية**، وتضمن هذا الفصل أهم قواعد التربية اليابانية وأهم تلك القواعد ما يلي: تربية الطفل، التربية الصحية، التربية البدنية، المدرسة، احترام وتقدير المعلم، القراءة، التعليم العالي والبحث العلمي. وجاء **الفصل الرابع بعنوان (الثمار)** طارحاً ما بُذر وما تجذر، وكانت أهم تلك الثمار التي كان لها الانعكاس القوي على النهضة اليابانية ما يلي: العمل الفريقي، المسؤولية الجماعية، احترام الأصفار الخمسة، الولاء المؤسسي، الإيمان بمبدأ الجودة الشاملة، التدريب المستمر، التوفير والاقتصاد، احترام الوقت، التقدم التكنولوجي، الرغبة في التغيير، التوظيف مدى الحياة، الجنوح للسلام، تقنية الهندسة العكسية، طريقة صناعة القرار. ثم كان **الفصل الخامس (الخريف)** الذي تناول أهم التحديات التي تواجه اليابان والتي تتمثل في: الكوارث الطبيعية، نقص المواد الخام، العزلة الدولية، سلبية المواطن، التعصب العرقي، إحساس القطيع، العزوف عن الزواج، انخفاض المواليد، تهالك البنية التحتية، التقوقع حول لغتهم، ارتفاع نسبة الانتحار.

لعلنا من خلال هذا الكتاب نصل إلى مرحلة بناء مثل تلك الشجرة اليابانية القوية التي تواجه الخريف بقوة داخل بلادنا العربية، ليس استنساخاً كاملاً للتجربة اليابانية وإنما محاكاة لمراحلها والتي نفتقدها كثيراً في وطننا العربي، لأنه حتى عندما نريد التغيير نبحث عن التغيير السريع، وحتى عندما نريد جلب تجارب الدول المتقدمة نجلب الثمار كما هي فتموت سريعاً، لأننا لم نبنِ بيئة

صالحة ومتكاملة لبناء شجرة قوية تعيش حتى في الخريف. وللأسف هذا واقعنا مع كثير من التجارب الناجحة سواء مع الشجرة الأمريكية أو البريطانية أو الفنلندية! وليس فقط جلب الثمار خطأً فادحاً بل حتى لو جلبنا الشجرة كاملة إلى بيئتنا لن تعيش أو ربما ستخرج لنا ثماراً مشوهة! لذا يجب أن نزرع بأنفسنا شجرتنا المناسبة لبيئتنا من خلال الفهم العميق لمراحل وطرق وأسباب نجاح أشجار الدول الناجحة.

الفصل الأول

البذور

(التاريخ والجغرافيا)



"لقد قيل بحق إن التاريخ ظِلُّ الإنسان على الأرض، كما أن الجغرافيا ظِلّ الأرض على الزمان".

(جمال حمدان)

لمحة تاريخية

سمّى اليابانيون بلدهم نيبون أو نيهون التي تعني مصدر الشمس. أما اسم اليابان فربما جاء من الاسم الإيطالي زيبانغو الذي أطلقه عليها الرحالة ماركو بولو في نهاية القرن الثالث عشر الميلادي، والذي سمع عن الجزر اليابانية أثناء سفره عبر الصين. في مطلع القرن التاسع عشر زاد اهتمام الولايات المتحدة بسوء معاملة البحارة الأمريكان في اليابان، لذا أرسلت عام 1853م بعثة

أمريكية بقيادة ماثيو سي. بيري، الذي وصل مع أربع سفن حربية إلى خليج طوكيو، وقدّم إلى الحكومة اليابانية المطالب الأمريكية، وعاد في العام التالي لأخذ الرد على تلك المطالب، وبعد أسابيع، وقَّعت اليابان معاهدة مع الولايات المتحدة سُمح بموجبها لدبلوماسي أمريكي بالإقامة في اليابان، كما ضمنت اليابان معاملة أفضل للبحارة الأمريكيين الذين يضطرون إلى النزول إلى السواحل اليابانية، كما سُمح للأمريكيين بالتجارة مع اليابان من خلال ميناءين هما: هاكوداتي وشيمودا. بعد ذلك وقَّعت كل من بريطانيا وروسيا وهولندا معاهدات مماثلة مع اليابان، ووقعت معاهدات تجارية أوسع مع الولايات المتحدة عام 1858م، وفي العام نفسه أيضاً وقعت معاهدات تجارية مماثلة مع هولندا وروسيا وفرنسا وبريطانيا. واعتبرت المعارضة اليابانية هذه المعاهدات غير عادلة بالنسبة إلى اليابان. لذلك عمل حكام المقاطعات الغربية من اليابان على إجبار الحاكم شوغن على الاستقالة، وأعيدت السلطة في اليابان منذ ذلك التاريخ (1867م) إلى الإمبراطور. وأصبح موتسوهيتو إمبراطوراً لليابان في 3 يناير 1868م (http://www.marefa.org/index.php).

وقد نجحت اليابان خلال العقد الأخير من القرن التاسع عشر الميلادي في **تعديل الاتفاقيات غير العادلة مع الدول الغربية.** وبدأت في الوقت نفسه سياسة اليابان التوسعية الاستعمارية، فأرادت أن تسيطر على الصناعة والتجارة الكورية، وأرادت زيادة نفوذها في الصين. ففي يوليو 1894م شنت اليابان حرباً على الصين لانتزاع كوريا منها، ونجحت في ذلك. وبموجب معاهدة شيمونوسيكي التي وقعت في 17 أبريل عام 1895م حصلت اليابان من الصين على كل من تايوان وشبه جزيرة لايودونج والجزء الجنوبي من منشوريا. إلا أن فرنسا وألمانيا وروسيا أَجبرت اليابان بعد أسابيع قليلة على إعادة لايودونج للصين. كما ضمنت معاهدة شيمونوسيكي استقلال كوريا عن الصين، مما يتركها مفتوحة للنفوذ الياباني. ومع نهاية القرن التاسع عشر، استفحل الخلاف بين اليابان وروسيا لتعارض مصالحهما في كوريا ومنشوريا، وتحالفت بريطانيا مع اليابان عام 1902م. وفي عام 1904م، هاجمت اليابان الأسطول الروسي دونما إنذار، وأعلنت الحرب على روسيا وحققت نصراً سريعاً في البحر والبر، إلا أنها كانت حرباً مكلفة للفريقين. توسط الرئيس الأمريكي ثيودور روزفلت، وأقنع الطرفين بتوقيع معاهدة بورتسماوث بينهما في مدينة بورتسماوث بنيوهامبشاير الأمريكية عام 1905م. أعطت الاتفاقية اليابان شبه جزيرة لايودونج التي سبق أن استأجرتها روسيا من الصين، كما اعترفت روسيا بهيمنة اليابان على كوريا، وحصلت اليابان أيضاً على النصف الجنوبي من جزيرة سخالين، وأخذت أيضاً الحق في مد خط سكة

حديدية في جنوب منشوريا، وفي عام 1910م ضمت اليابان كوريا كمستعمرة لها. (http://www.marefa.org/index.php).

ثم اندلعت الحرب العالمية الأولى عام 1914م، ولكون اليابان حليفة بريطانيا، فقد أعلنت الحرب على ألمانيا، وقد أعطتها الحرب فرصة لتوسيع الإمبراطورية اليابانية، فاحتلت اليابان المواقع الألمانية في آسيا كشبه جزيرة شاندونج الصينية والجزر الألمانية في المحيط الهادئ. وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى اهتمت اليابان بتنمية تجارتها بدلاً من توسيع إمبراطوريتها، وأصبحت عضواً في عصبة الأمم عام 1920م. بدأت الحرب العالمية الثانية في أوروبا عام 1939م، وفي سبتمبر 1940م، احتلت اليابان الأجزاء الشمالية من الهند الصينية التابعة لفرنسا، وفي الشهر نفسه، وقعت اليابان اتفاقاً مع ألمانيا وإيطاليا لتعزيز التحالف فيما بينها. أثار التوسع الياباني قلق الولايات المتحدة. ففي يوليو 1941م، احتلت اليابان بقية الهند الصينية، ما جعل الولايات المتحدة توقف صادراتها إلى اليابان. وفي خريف 1941م، أصبح الجنرال هيديكي توجو رئيساً لوزراء اليابان، وبدأ العسكريون في اليابان يخططون لحرب مع الولايات المتحدة. وفي السابع من شهر ديسمبر عام 1941م، هاجم اليابانيون القواعد البحرية الأمريكية في بيرل هاربر في جزيرة هاواي، ما أدخل الولايات المتحدة الحرب العالمية الثانية، وحقق اليابانيون عدة انتصارات مبكرة، لكن فيما بعد انقلب الموقف لصالح الولايات المتحدة ودول الحلفاء الأخرى. وفي شهر أغسطس 1945م أسقطت الطائرات الأمريكية أول قنبلتين ذريتين على مدينتي هيروشيما وناجازاكي، وفي الثاني من سبتمبر 1945م، استسلمت اليابان رسمياً وانتهت الحرب العالمية الثانية. تركت تلك الحرب اليابان مهزومة شر هزيمة؛ فالكثير من المدن اليابانية تحولت إلى أنقاض، والصناعات اليابانية تحطمت، واحتلت قوات الحلفاء اليابان. غير أن مهارة الإنسان الياباني عملت بشكل دؤوب للتغلب على آثار الحرب، فمع نهاية الستينيات من القرن العشرين الميلادي، أصبحت اليابان قوة صناعية عظمى، وحاز النجاح الاقتصادي الياباني إعجاب العالم، وفي الوقت الحاضر، لا تتمتع إلا شعوب قليلة بمستوى معيشي يفوق مستوى معيشة اليابان.

الأرض والطبيعة

تتمتع اليابان بجمال طبيعي أخاذ، إذ تغطي الجبال والتلال حوالى 70% من مساحتها، كما تكثر فيها الشلالات المائية وتغطي جبالها الغابات التي تشغل 68% من مساحة اليابان. تقع اليابان على جزء غير مستقر للغاية من سطح الكرة الأرضية، ما جعلها عرضة للهزات الأرضية والثوران البركاني وتشهد اليابان سنوياً حوالى 1500 هزة أرضية معظمها خفيفة لا تُحدث سوى أضرار بسيطة. أما الهزات العنيفة المدمرة فتحدث كل عدة سنوات. وتحدث هزات في قاع المحيط، ينجم عنها أمواج مدمرة تُسمى الموجة البحرية الزلزالية (تسونامي). وفي اليابان ما يزيد على 150 بركاناً رئيسياً، أكثر من 60 منها براكين نشطة.

ويجري في اليابان عدد كبير من الأنهار معظمها أنهار قصيرة ضحلة، وانحدارها الشديد لا يساعد على استخدامها للملاحة، إلا أنها تستخدم لري المزروعات وتوليد الطاقة الكهربائية. وتنتشر في جبال اليابان البحيرات التي يشكَّل بعضها في فوهات البراكين، كما تظهر ينابيع المياه الحارة في مناطق مختلفة في اليابان. وتبلغ مساحة الجزر اليابانية 377708 كم². والجزر الأربع الكبرى حسب حجمها هي: هونشو، هوكايدو، كيوشو، شيكوكو، بالإضافة إلى آلاف الجزر الأصغر حجماً. كما تشمل اليابان سلسلة جزر بوين وريوكيو. يقع المحيط الهادئ إلى جنوب اليابان وشرقها. أما بحر اليابان فيغسل شواطئ سواحلها الغربية، ويبلغ مجموع أطوال سواحل جزر اليابان الأربع الكبرى 7448 كم. ويتباين مناخ اليابان بشكل كبير من الشمال إلى الجنوب، فتنعم الجزر الجنوبية (شيكوكو، كيوشو) بمناخ دافئ؛ فصيفها حار طويل وشتاؤها معتدل، أما جزيرة هونشو فصيفها دافئ رطب. والشتاء معتدل في جنوب اليابان، أما في الشمال فهو بارد تتساقط فيه الثلوج. وتشهد هونشو ربيعاً وخريفاً مشمسين، أما هوكايدو فصيفها بارد وشتاؤها مثلج كجنوب السويد. ويتأثر مناخ اليابان بالتيارات البحرية كتيار اليابان وتيار أوياشو. يعمل تيار اليابان القادم من الجنوب على تدفئة السواحل التي يمر بها، بعكس تيار أوياشو الشمالي الذي يعمل بدوره على تبريد الساحل الشرقي لهوكايدو وشمال هونشو.

كما يتأثر مناخ اليابان بالرياح الموسمية الشمالية الغربية التي تسبب سقوط الثلوج على السواحل الشمالية الغربية لليابان، وفي الصيف تتحول هذه الرياح إلى جنوبية شرقية، لذا تجعل وسط اليابان وجنوبها حاراً ورطباً باستثناء شرقي هوكايدو. وتسقط على اليابان على الأقل 100 سم من الأمطار سنوياً. ففي اليابان فصلا مطر رئيسيان: من منتصف يونيو إلى أوائل يوليو ومن سبتمبر إلى ديسمبر. وتجتاح اليابان سنوياً عدة أعاصير خصوصاً مع نهاية الصيف ومطلع

الخريف، فتهطل الأمطار الغزيرة، وتلحق الرياح العاتية المصاحبة لها أضراراً كبيرة بالبيوت والمزروعات.

ولقد أعطت الجغرافيا لليابان خصائص فريدة، **فخمس مساحتها لا يصلح للاستغلال، وما تبقى من مساحة يضيق عن استيعاب البشر، كما يقصر عن أن يعطيهم الإنتاج الزراعي الكافي لحاجتهم**. لذلك فإن هذه الطبيعة أعطت اليابان القدرة على العمل الشاق قرناً بعد قرن، وحقبة بعد أخرى، حتى أصبح لدى الياباني "أخلاقيات عمل" يصفها بعض الخبراء بأنها أكثر أخلاقيات العمل عمقاً وأصالة في العالم كله. كما أن هذه الجزر الممتدة بموقعها الجغرافي المعروف الذي يعرضها إلى أكثر الأهوية والأعاصير والهزات الأرضية عمقاً، جعلت لسكانها سمة هي قدرتهم على التكيف السريع (الرميحي، 1997، 197-198). هذا الوضع الجغرافي، بالإضافة إلى سياسة العزلة التي انتهجتها الحكومة اليابانية منذ 1635، والتي نصت على منع اليابانيين من مغادرة البلاد، ورفض دخول الأجانب، ساعدا على التماسك الاجتماعي؛ ما جعل منها دولة «شديدة التجانس، واعية بدرجة أكبر بشخصيتها وتميزها على ما سواها من جيرانها من شعوب المنطقة على الأقل. فلا يوجد في اليابان أقليات عرقية تُذكر، ولا جيوب عقائدية مما يُشكل عائقاً في طريق كثير من الدول الأخرى التي ابتغت تحديث نفسها» (درويش، 1994، 31). ونظراً إلى محدودية الأرض الصالحة للحياة؛ فإن محاولة استغلال كل شبر فيها أمر لا مناص منه، وبالتالي لا عجب أن تعرف أن اليابان لا تبيح بأي شكل من الأشكال عمليات دفن الموتى، إذ يعتبر ذلك هدراً لهذه الأرض المحدودة، وإن كانت تقاليدهم تعمد إلى حرق الميت، ووضع رفات الحريق في زجاجة ودفنها في قمة جبل عندما يأتي المطر يجرفها حيث شاء.

وتتألف اليابان من حوالى 3000 جزيرة منها أربع كبرى، وتقع اليابان في منطقة بركانية تعرف باسم (حلقة المحيط الهادئ النارية) وفيها أكبر كمية زلازل وبراكين نشطة، وحوالى 73% من مساحة البلاد ذات طبيعة جبلية. إن كثرة الجزر وطبيعة اليابان الجبلية أعاق انتشار المدارس؛ ما دعا إلى ظهور التعليم بالمراسلة والتعليم الجامعي التلفزيوني (جامعة الهواء)، واهتموا عند تصميم المدارس بشكل يساعد على مقاومتها للزلازل والبراكين، وتضمين المناهج تدريبات على عمليات الإخلاء في حالات الطوارئ. ويعتبر مناخ اليابان متعدد الأطوار مع أمطار وفيرة، وتشهد البلاد تغيرات مناخية كالأعاصير والعواصف؛ بحكم وقوعها على المحيط الهادئ، وأثر ذلك على الدراسة فهي تستمر في معظم فصول السنة، وصممت المدارس ومرافقها بحيث تكون مناسبة للظروف

المناخية التي منها الأمطار مثلاً، واستفادت من الأمطار في توليد الطاقة الكهربائية؛ لتزويد حاجاتها الضخمة من الطاقة.

تُعتَبرُ الموارد الطبيعية في اليابان قليلة جداً، لذلك نجدها تستورد البترول والحديد الخام، والخامات مثل: النحاس، والنيكل. وما لديها من خامات كبيرة إلى حد ما مثل: الرصاص والكبريت والزنك لا تكفي الحد الأدنى من الطلب المحلي. والمساحات الزراعية محدودة 14%، لذا اتجهت اليابان إلى التجارة والصناعة وصيد الأسماك كبديل لندرة الموارد الطبيعية، وضمنت ذلك في مناهجها وفي تنوع برامجها التعليمية. وقد ألقى هذا الوضع الجغرافي الفريد بظلاله على الشعب الياباني، ففي هذه الأقاليم شديدة الاخضرار التي تنعم بأمطار وفيرة ورطوبة عالية، يعيش الإنسان فيها كجزء منها، تسهم الطبيعة في تشكيل البنية الروحية للإنسان الذي لا يحتاج إلى التصارع معها ليقهرها أو تقهره كما هو الحال في القارة الأوروبية، ولا يستطيع الحياة فيها إلا في قبائل تتآلف حيناً وتتصارع أحياناً من أجل الحصول على الماء والطعام، وهو صراع من أجل البقاء، مثل طبيعة الصحراء العربية (http://www.nippon.com/ar/column/g).

ونظراً لما تتسم به الطبيعة اليابانية من احتمالية الكوارث الطبيعية، تعمد الحكومة إلى تعليم الشعب كيفية التصرف حال حدوث تلك الكوارث، ويبدأ الأطفال التعلم عن هذا الموضوع منذ سن مبكرة في اليابان، وهناك حملات وتدريبات بشكل منتظم لرفع الوعي العام، خاصة مع بداية شهر سبتمبر/أيلول، في ذكرى زلزال كانتو الكبير عام 1923، الذي دمر طوكيو وقتل أكثر من 100 ألف شخص. وكجزء من الجهود الرامية إلى رفع درجة التأهب للكوارث، قامت حكومة طوكيو بإصدار كتيب جديد للمقيمين والعمّال في العاصمة (http://www.nippon.com/ar/column/g).

والمجتمع الياباني مجتمع غلبت عليه الطبيعة المسالمة، فهم سئموا الحرب، تلك التي خلفت لهم الدمار. وقد كان الشعار الذي وُضِع على النصب التذكاري بمدينة "هيروشيما" خير دليل على هذا المعنى، والعبارة تقول: "لتهدأ كل الأرواح في سلام، لأننا لن نكرر العمل الشيطاني". وباختصار شديد لخص أحد الباحثين خصائص النمو الياباني الاجتماعية والتاريخية والاقتصادية في ما يلي (ديب، 1987، 209):

- عزلة تامة ونظام إقطاعي راكد نسبياً حتى منتصف القرن التاسع عشر.

- عدم الوقوع في دائرة الاستعمار والسيطرة.
- فقر في الخامات وتأخر في النمو وليس التخلف.
- تدخل خارجي أدى إلى انفتاح طوعي مقنن لمقارعة التدخل.
- حروب استعمارية مجاورة وإصلاحات لإلغاء الإقطاع.
- دور متنامٍ للجيش ومتطلباته، ودور رئيس لرأسمالية الدولة في إنشاء قطاع عام واستثمارات أعيدت للقطاع الخاص عند اللزوم.
- الاعتماد الأكبر على التراكم المحلي وإفقار وبؤس الجماهير المنتجة.
- استخدام الأطفال والنساء بأجور متدنية لدرجة الاستعباد.
- ظروف عالمية وفرت الأسواق/ الحروب والأزمات.
- حماية جمركية، وبعد عن المراكز الرأسمالية جعل السلع القادمة غير قادرة على منافسة الإنتاج المحلي.

عدد السكان

يعيش في اليابان حوالى 126,472,000، مما يجعلها سابع أكبر دولة في العالم من حيث حجم السكان. خلال الفترة من 1870-1970م تضاعف عدد سكان اليابان أكثر من ثلاث مرات. فقد تزايد عددهم من 30 مليوناً إلى ما يزيد على 100 مليون نسمة. منذ عام 1970م، أدى انخفاض معدل المواليد إلى خفض معدل النمو السكاني الذي يبلغ الآن أقل من 0.5% سنوياً. **وتعد اليابان إحدى أكثر الكثافات السكانية في العالم، إذ تبلغ الكثافة السكانية فيها 335 نسمة/ كم²**. ويعيش حوالى 90% من السكان في السهول الساحلية التي تشغل 20% من مساحة اليابان. لذا، فهذه السهول من أكثر بقاع العالم ازدحاماً بالسكان. يزدحم ملايين اليابانيين في طوكيو العاصمة التي يبلغ عدد سكانها ثمانية ملايين وثلث مليون نسمة. يعيش في كل من: يوكوهاما

وأوساكا وناغويا أكثر من مليوني نسمة. وهناك سبع مدن أخرى يتجاوز سكانها المليون نسمة (http://www.marefa.org/index.php).

الديانة

الدين عند اليابانيين ثانوي، والديانة عندهم إما "الشنتو" وهي الديانة الأصلية، والتي تقدس الطبيعة، أو شيء منها، أو الديانة "البوذية" التي عبرت إلى اليابان من الهند عن طريق الصين، ويحب اليابانيون أن يصفوا أنفسهم دينياً بأنهم متسامحون. **والعلمانية في اليابان متأصلة في المجتمع الياباني منذ القدم** بسبب الفلسفة الكونفوشيوسية التي تؤكد على النظام العقلاني للطبيعة (الرميحي، 1997، 199–200). وأقدم الديانات هي الشنتو التي تعني طريق الآلهة، وتعود إلى زمن قديم جداً. يعبد أتباعها عدة آلهة تدعى كامي وتوجد في الجبال والأنهار والصخور والأشجار وغيرها من عناصر الطبيعة. في عام 1868م، وضعت الحكومة اليابانية ديانة رسمية أسمتها شنتو الدولة، وهي تؤكد الوطنية وتقديس الإمبراطور كإله. وقد تم إلغاء هذه الديانة رسمياً في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ونفى الإمبراطور أن يكون إلهاً. وتعزى كثير من صفات اليابانيين لديانة الشنتو التي يدين بها أكثر من 90% من اليابانيين. ويعتنق حوالى 75% من اليابانيين البوذية، وبجانبها يعتنق معظمهم الشنتو في الوقت نفسه. وقد جاءت البوذية إلى اليابان من الصين وكوريا في حوالى 552م. يشكل النصارى في اليابان أقل من 1%، وقد جاءت النصرانية إلى اليابان في حوالى عام 1550م مع المنصِّرين الإسبان والبرتغاليين. ويفوق عدد البروتستانت عدد الرومان الكاثوليك بين النصارى في اليابان. تطورت في أعقاب الحرب العالمية الثانية ديانة جديدة تشتمل على مزيج من النصرانية والبوذية والشنتو. والكونفوشيوسية ديانة صينية الأصل ذات تأثير كبير ولها أتباع كثيرون في اليابان (http://www.marefa.org/index.php).

جذور التربية اليابانية الحديثة

ذكر بوشامب (1985، 23–36) أن اليابان من البلدان ذات التاريخ العريق، واليابانيون من الشعوب ذات الثقافة المميزة والمتفردة عن غيرهم من الشعوب. عاشوا طيلة ألفي عام في جزر منعزلة عن العالم. ففي منتصف القرن السادس الميلادي بدأ اليابانيون اتصالهم بالحضارة الصينية،

فأعجبوا بها وبالفلسفة البوذية، وبدأوا يستعيرون كثيراً من عناصر الثقافة الصينية. فتبنوا نظام الصين في الكتابة ليكتبوا بها لغتهم التي تختلف عن الصينية تماماً. وأسسوا مدارس على غرار المدارس الصينية، وأخذوا يدرسون بها تعاليم كونفوشيوس. وقد استمرت الفلسفة الكونفوشيوسية قروناً طويلة مكونة لمعظم محتويات المنهج في المدرسة اليابانية. وكانت فلسفة التربية تعتمد على هذه الفلسفة في تأكيدها لأهمية التربية الخلقية للشباب وتربيتهم على الإخلاص والولاء والواجب (سنجلتون، د.ت، 5).

وعلى الرغم من محافظة "اليابان" على أصالتها وذاتيتها القومية إلا أنها لم تهمل الاستفادة مما يدور في الكون من علوم وفنون. لقد فتحت اليابان أبوابها للأفكار الغربية، والخبرات الجديدة، في الوقت الذي تمسكت فيه بتقاليدها وقيمها أشد ما يكون التمسك. لقد أُرسل مئات من الطلاب اليابانيين إلى إنجلترا، وفرنسا، وألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية... ودعت اليابان آلاف الخبراء الأجانب إلى اليابان لمساعدتهم في إنشاء كل ما تحتاج إليه الحياة المعاصرة.

الشيء الأهم هو أن أفراد الشعب الياباني "قد تعلموا كيف يتعلمون"، كما أنهم كانوا معدين ومستعدين نفسياً للتقدم إلى الأمام بسرعة حينما سنحت الفرصة، وفتحت اليابان أبوابها للأفكار الغربية والخبرات الجديدة التي أغرقت ذلك البلد. وفي عبارة أنيقة نجد أن "دور" يصف هذه الحالة قائلاً: إنه بحلول عام 1868م لم يكن أفراد الشعب الياباني مجرد "كيس من البطاطس".

وفي أعقاب 1868م انفتحت اليابان على التعليم الغربي بكل قلبها وعقلها، وبذلك ألزمت نفسها بعملية التحديث، ولقد كان الهدف القومي لأفراد الشعب الياباني هو أن يصبحوا أمة غنية وذات جيش قوي، ولقد أنجزت التربية عملاً عظيماً بل سامياً لتحقيق هذا الهدف. هذا وقد عُدَّ أداء اليمين الدستورية الإمبراطورية عام 1968م معلماً رئيسياً من معالم التربية في اليابان، ففي هذا الإعلان قال الإمبراطور ميجي الشاب: "إن المعرفة سوف يُبحث عنها ويُقتفى أثرها في كل أنحاء العالم" واتخذ تنفيذ هذا المبدأ شكلين رئيسيين:

الأول: كان إرسال مئات من الطلاب اليابانيين الشباب إلى كل من إنجلترا، وفرنسا، وألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تعلم "أسرار" التكنولوجيا الغربية والإنتاج.

أما الثاني: فكان دعوة آلاف من الخبراء الأجانب إلى اليابان بمرتبات مغرية، وكانت مهمة هؤلاء الخبراء الأجانب الأساسية هي مساعدة اليابانيين في إنشاء أعداد كبيرة ومتنوعة من المعاهد والمؤسسات، ابتداء من إنشاء المصانع إلى بناء شبكات للسكك الحديدية، ومن كتابة الدستور إلى تقديم طرق الزراعة الحديثة وأساليبها.

ولقد أنشئت وزارة للتربية في عام 1871م، وكانت وزارة شديدة المركزية. لقد كان محور التربية اليابانية في الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية هو **مقرر التربية الأخلاقية** أو "السوشن" وكانت محتويات كتبه قد تأصلت بقوة في الفروض التي جاءت في خطاب الإمبراطور ومنها:

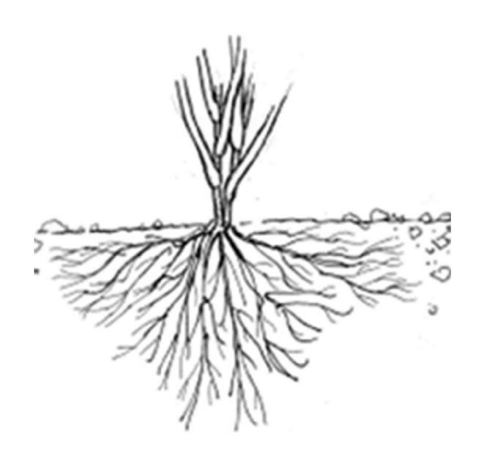
- الطاعة للوالدين.
- التعاطف مع الإخوان والأخوات.
- نشر الخير ومواصلة التعليم وغرس حب الفنون.
- الاهتمام بتنمية القدرات والقوى الأخلاقية الكاملة.
- احترام الدستور وطاعة القانون دوماً.
- تقديم النفس لخدمة الأمة بشجاعة.

وعلى الرغم من انتهاء حالة العداوة، بين الروس واليابانيين في عام 1905م، إلا أن ذلك لم يغيّر أسس التربية الوطنية في اليابان، وعلى الرغم من أن فترة العشرينيات قد شهدت اهتماماً مفاجئاً من جانب اليابان في التربية التقدمية وفكرها، بقي الاتجاه الياباني في التربية اتجاهاً مغرقاً في الوطنية. وواصلت المدارس تعليمها الأطفال كيف يقرؤون ويكتبون بفعالية، وكيف يكتسبون المعارف والمهارات، أما الفكر الخلاق فلم يكن نادراً فقط، وإنما كان خطيراً. ولقد عبر أحد المدرسين الأمريكيين الذي عاش في اليابان ودرس في مدارسها في الفترة السابقة على الحرب العالمية عن الحالة التعليمية في اليابان قائلاً: "إن المدارس قد أنتجت عمالاً متحمسين للعمل في آلة صناعية ضخمة تجري بيسر وسهولة".

وعندما انتهت الحرب في المحيط الهادئ في عام 1945م كانت الإمبراطورية اليابانية ترقد محطمة مخربة. لقد قتل من أبنائها مليونان تقريباً، كما كان عدد الجرحى والمشوهين بالملايين. حقاً لقد كانت الآلام والمعاناة رهيبة، ولكن ليس هناك من مجموع الشعب الياباني من عانى معاناة الشباب الصغار. وبدأت المحاولات الأولى من قبل الجنرال "ماك آرثر" في سبيل الإصلاح التربوي محاولات دكتاتورية، حيث أنشأ قطاعاً مدنياً خاصاً بالمعلومات والتربية، وذلك من خلال القيادة العليا لقوات الحلفاء، على أساس أن يعمل هذا القطاع بالتعاون مع وزارة التربية الشديدة المركزية، ولقد اعتاد الأمريكيون إصدار الأوامر والتوجيهات، كما أصبح على اليابانيين أن ينفذوها من خلال هيكل الحكومة التي كانت موجودة آنذاك. وفي العام نفسه أعلنت القيادة العليا لقوات الحلفاء في اليابان أربعة توجيهات كاسحة شاملة فيما يتعلق بالسياسة التعليمية، وفي حقيقة الأمر فإن هذه التوجيهات قد مهّدت السبيل تماماً أمام تغيير أساس التعليم الذي كان سائداً في فترة ما قبل الحرب، حيث نجد أن هذه التوجيهات حوّلت من تربية تهدف إلى تنمية النواحي العسكرية إلى تربية تهدف إلى إرساء قواعد الديمقراطية.

هذا وقد تميزت هذه الفترة من الإصلاحات التربوية، عقب الحرب العالمية الثانية، بوصول بعثة تربوية أمريكية إلى اليابان عام 1946م، وكان عمل هذه البعثة التربوية الأساسي هو مساعدة اليابانيين في تصميم نظام تربوي "ليابان السلام". وباشرت هذه البعثة عملها لحظة وصولها وانتهت بكتابة تقرير تضمن عدداً من التوصيات الرئيسية منها **فك المركزية الشديدة التي اشتهرت بها التربية في اليابان،** وذلك بغرض "أن يصبح المعلمون أكثر حرية وحتى ينموا مهنياً"، وأن تدرس العلوم والدراسات الاجتماعية مكان التربية الأخلاقية، بالإضافة إلى التشديد على التربية البدنية والتربية المهنية في المستويات كلها والاهتمام بتعليم الكبار. أما إعداد المعلم فقد تحول إلى تربية متكاملة على أن يعد في مستوى جامعي لمدة أربع سنوات. وفتح باب الفرص التعليمية أمام أكبر مجموعة من الأقليات بين أفراد المجتمع الياباني، ونعني بها "المرأة". لقد مهّد الاحتلال المبادئ القانونية لتحرير المرأة اليابانية، وجاء الدستور الذي فرض على اليابانيين من جانب الأمريكيين في عام 1947م ليضمن المساواة بين الجنسين في فرص التعليم والمهن.

الفصل الثاني
الجذور
(قواعد الانطلاق)



يتناول هذا الفصل قواعد الانطلاق للنهضة اليابانية، والتي تمثل الجذور، وأهم تلك القواعد تتمثل في: الاعتزاز بالهوية واللغة القومية، تعاظم دور الأم التربوي، الأخلاقيات اليابانية، تقديس العمل، التحدي والصلابة، السلوك الياباني الراقي، وتنمية روح المواطنة.

القاعدة الأولى: الاعتزاز بالهوية واللغة القومية:

"الشجرة المثمرة تستمد قوتها من جذورها".

(مثل ياباني)

يعد الواقع الثقافي الياباني من بين التجارب الفريدة التي نجحت في الحفاظ النسبي على خصوصية هويتها الثقافية. فبالرغم من انفتاح اليابان على العالم في منتصف القرن التاسع عشر بعد حقبة عزلة كاملة دامت زهاء المائتين والخمسين عاماً، ظلت الثقافة اليابانية بصفة عامة والثقافة السياسية بصفة خاصة لصيقة بالميراث التاريخي والإطار الطبيعي لليابان الذي ترسخ عبر مئات السنين (شكر، د.ت، 60). **وامتاز اليابانيون بالقدرة على هضم المؤثرات الحضارية الأجنبية، مع المحافظة في الوقت ذاته على القيم التي توارثوها عن أجدادهم،** حتى يبدو ما اقتبسوه من الحضارات الأجنبية وكأنه عنصر أصيل في الحضارة اليابانية ذاتها، بعد التوفيق بين العناصر المكتسبة والعناصر الأصلية المتوارثة (حامد، 1976، 240). واللغة الرسمية هي اللغة اليابانية، ولا توجد لغات متعددة داخل البلد ولكن توجد بعض اللهجات اليابانية. لذا كان التعليم باللغة الوطنية فالبيئة التعليمية هي بيئة يابانية خالصة، وبدأ حديثاً إدخال اللغة الإنجليزية في المرحلة المتوسطة. وذلك بالاعتماد على اللغة اليابانية في التعليم، فلا تجد تلميذاً يتعلم أي مادة من المواد بلغة غير اللغة اليابانية، وهذا يعني أنه لا توجد مدارس أجنبية في اليابان.

ولقد كان موضوع الخلاف الوحيد بين الجنرال "ماك آرثر" – المعني بنظام التعليم الياباني من قبل الولايات المتحدة الأمريكية – وبين اليابانيين إصلاح اللغة اليابانية المكتوبة، إذ أثار هذا الموضوع زوبعة كبيرة ولم يقبله اليابانيون (بوشامب، 1985، 33). وقد كان لأحد مدراء المدارس وجهة نظر في ما يتعلق بالانتماء الوطني إذ يقول: "أن نعلم النشء الصدق والحقيقة هذا أمر مهم، ولكن الأمر الأهم هو أن نعلمهم أن يكونوا يابانيين" (سميث، 2001، 109). وقد امتزجت العديد من العوامل لتجعل من اللغة اليابانية لغة محلية أكثر منها لغة عالمية، وهذه العوامل تشمل البعد اللغوي لليابانية عن اللغات الأخرى المهمة، والتعقيد المدهش في أسلوب كتابتها، بجانب العدد القليل نسبياً للمتحدثين من غير اليابانيين والذين برعوا في التحدث باليابانية (إنجل، وموراكامي، 2001، 18).

ورغم صعوبة اللغة اليابانية، فلقد أرسلت الولايات المتحدة وبعض دول أوروبا الغربية بعثات تعليمية وتربوية لترى كيف يتعلم اليابانيون وتتعرف إلى أساليبهم في التعليم. ولقد ذهبت الدول

الغربية إلى أبعد من ذلك عندما بدأت في وضع مناهج لتدريس اللغة اليابانية في مدارسها ومعاهدها ليس حباً أو اعتزازاً باللغة اليابانية بقدر ما هو محاولة لمعرفة اللغز وحل رموز الشفرة (صالح، 2005). وعندما يتعلم الأجانب اللغة اليابانية ويتحدثون بها مع اليابانيين؛ فإن اليابانيين يعتبرون ذلك احتراماً لهم وتقديراً، وكلما ازداد الأجنبي تمكناً من اللغة اليابانية؛ زاد تأثيره في اليابانيين العاديين، ووافقوه بالكامل، ومن المسلم به عندما يتحدث الغربي باللغة اليابانية؛ فإنه يحصل على الحقوق والمزايا الكبيرة (كاوا زاكي، د.ت، 60-61).

غير أن هذا الاعتزاز باللغة اليابانية لم يمنع اليابانيين من ضرورة الانفتاح على اللغات الأخرى على اعتبار أنه الطريق للريادة. فقد تم تشكيل لجنة بتكليف من رئيس الوزراء لتحديد أهداف اليابان في القرن الحالي، حيث أصدرت تقريراً تضمن مقترحات مهمة منها ضرورة نشر اللغة الإنجليزية باعتبار أنه لا يمكن لليابان الاضطلاع بدور عالمي دون وجود معرفة كافية بها من جانب الشعب والسياسيين، وأن عليها منح الإنجليزية مكانة اللغة الرسمية الثانية (عبد العاطي، 2013).

القاعدة الثانية: تعاظم دور الأم التربوي:

الأم مدرسة إذا أعددتها

أعددت شعباً طيب الأعراق

(حافظ إبراهيم)

لم تحقق حركات تحرير المرأة تقدماً كبيراً في اليابان، بالرغم من الدعاية التي تمارسها هذه الحركات في وسائل الإعلام، وبالرغم من أن القانون الذي وضعه المحتل الأمريكي بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ينص على المساواة بين الرجل والمرأة (شبانة، 1996، 23). والمرأة هي القائد الأعلى بالنسبة إلى الأسرة، وهي ترى أن الزوج الممتاز هو الزوج الصحيح والزوج الغائب عن البيت معظم الوقت (شبانة، 1996، 24) وقد أقر القانون المدني الياباني الذي تقرر عام 1948 مبدأ المساواة بين الزوج والزوجة، وألغى إلزام إذعان الزوجة لإرادة الزوج، وتم الاعتراف في القانون

بالملكية المستقلة والمنفصلة للزوجة عن زوجها، وتقرر بأن الزواج يتم من خلال التوافق المشترك بين الرجل والمرأة (شبانة، 1996، 25).

تخصص الحكومة اليابانية بعض المعاهد والكليات لتعليم البنات إدارة شؤون حياتهن مثل: الكليات المتوسطة – وهي معاهد لصقل مهارات الفتيات –، 90% من طلبتها من الفتيات للتدريب على الرعاية الصحية والرعاية اليومية للأطفال، وتعزيز فرص زواج الفتيات مع تزويدهن بالتعليم المناسب؛ لأن أهم وظيفة لها هي نجاحها في أسرتها، فيقدم لها برامج تربوية عملية ضمن النظام التربوي الرسمي تعلمها كيف تصبح زوجة ناجحة. في إحدى مدارس مدينة نيويورك – حيث الجالية اليابانية كبيرة – لوحظ أن أمهات التلاميذ اليابانيين يشترين نسختين من كل كتاب مدرسي مقرر على أطفالهن، وقد ساور العجب المدرسين والإداريين الأمريكيين لهذا المسلك الغريب بالنسبة إليهم، ولكن عجبهم تبخر عندما عرفوا أن كل أم تحتفظ لنفسها بنسخة من الكتاب المدرسي المقرر تذاكر وتدرس فيه، وتترك النسخة الأخرى لطفلها، والأم هنا تسبق طفلها في عمله المدرسي بدرسين أو ثلاثة دروس لتكون مستعدة ليجلس إليها مستذكراً ومؤدياً الواجبات المنزلية المطلوبة منه. ويبلغ العجب والإعجاب ذروته عندما لاحظ المسؤولون عن المدرسة أن الأطفال اليابانيين الذين يلتحقون للمرة الأولى بالمدرسة الأمريكية في شهر سبتمبر ويكادون لا يعرفون عن الإنجليزية شيئاً يحتلون مراكز الصدارة في نهاية العام الدراسي، متفوقين على الأطفال الأمريكيين في كل المواد (هوايت، 1991، 33).

وتحتل الأم اليابانية أهمية كبرى في مشاركتها تعلُّم وتعليم منهج سوزوكي لتدريس الموسيقى – نظام ياباني يمارس خارج المدرسة – حيث يتعين عليها أن تأخذ دوراً نشطاً خاصة في المراحل الأولى، في مساعدة طفلها للتهيؤ للدروس الموسيقية واكتساب المهارات بدءاً من عمر ثلاث سنوات تقريباً، ولا يقتصر دور الأم على الاستماع والمراقبة فقط، لكن عليها أن تصبح طالبة مجتهدة تتلقى الدروس قبل أن يبدأ طفلها حتى يمكنها القيام بدور المعلم لطفلها لكي توجه ممارساته في المنزل، وتتضمن الدروس الأولية مهارات بسيطة، لكن الأهم التركيز الضمني على تنمية توجهات الطفل نحو الخبرة الجديدة (الخليفة، وأبو نجمة، 2009، 86).

وفي السياق نفسه أجري استفتاء في اليابان اتضح فيه أن الأمهات يتحملن أكثر من المدرسين مسؤولية التقدم الدراسي لأبنائهن (هوايت، 1991، 131). وغالباً ما يتعمق إحساس الأم

اليابانية بالذنب **في حالة إخفاق طفلها، وفي حالة ما إذا أخفق الطفل في المدرسة؛ فإن الأم تلام أولاً، والمعلم ثانياً، والطفل ثالثاً** (الخليفة، وأبو نجمة، 2009، 84) لذا إذا أخفق الابن في دراسته، فإن الأم – بصفتها المسؤولة عن متابعة تعليمه – تعتبر مقصرة في واجباتها، وترى أنها أخطأت في حق المجتمع، وقد تلجأ للانتحار تكفيراً عن هذه الخطيئة (شبانة، 1996، 36).

وتستقيل الفتاة من عملها بعد الزواج مباشرة مفضلة القيام بأعباء الزوجية، وما يتلوها من مسؤولية تربية الأولاد والإشراف على دراستهم، وضمان تفوقهم (شبانة، 1996، 22). وهناك عدد كبير من الأمهات اليابانيات العاملات يتركن العمل حتى يتفرغن لأطفالهن الذين يدرسون في المدارس. ويذكر أنه كانت هناك إحدى الأمهات وكانت تشغل وظيفة عالية بشركة طيران، وتتقاضى مرتباً كبيراً، وعندما جاءها تقرير دوري من المدرسة التي يدرس فيها ابنها وجدت انخفاضاً ملحوظاً في تحصيله الدراسي؛ قدّمت استقالتها حتى تكون معه، وتساعده في دروسه وتشجعه بوجودها بجواره (هوايت، 1991، 280–281). **هذا ولا تتطلع الأم اليابانية للالتحاق بعمل خارج البيت إلا بعد أن يلتحق ابنها بالمدرسة حيث يبقى فيها طوال اليوم.** وقد قررت 76% من الأمهات أن المسؤولية الأولى للأم هي رعاية أطفالها، وعندما حاولت بعض طالبات المدارس الثانوية في اليابان تقليد أمثالهن من الأمريكيات والعمل كجليسات أطفال ثار الرأي العام ضد الفكرة، وطالب الطالبات بأن يلتفتن إلى دورهن الأساسي وهو المذاكرة والدروس، وناشد الأمهات الاهتمام بدورهن الأساسي، وهو الأمومة (هوايت، 1991، 67–70).

وتكافح الأسرة بكاملها لكي تضفي العاطفة على الطفل، فالعقوبة البدنية من أي نوع نادرة إلى حدٍّ بعيد، والصبر والاحتمال يعتبران خصيصتين ملحوظتين لدى الأم اليابانية العادية. فالأم أو الجدة التي تحاول إقناع ولد صغير بالعزوف عن عمل تخريبي أو خطر تقول له عادة: "إنك ولد طيب" ولا تسمع هناك على الإطلاق هذه الجملة "إنك ولد شرير" أو "الأولاد الأشرار يعملون ذلك" بل تسمع "الأولاد الأخيار لا يفعلون ذلك" (سنجلتون، د.ت، 28). والأطفال والأمهات على علاقة حميمة دائماً، ونادراً ما تتصادم الأم مع طفلها في مرحلة ما قبل المدرسة، بل إن الأمهات يحاولن تهدئة الطفل لتكوين هذه العلاقة الحميمة، والهدف من ذلك تهيئة الطفل لمسايرة رغبات الأم عن طيب خاطر، وتكوين السلوك المرغوب فيه تدريجياً وعن طيب خاطر (الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، 1987، 58).

وفي الماضي، كان ينظر إلى الآباء اليابانيين على أنهم قساة ومتسلطون، حتى أن هناك مثلاً شعبياً يابانياً يقول: "هناك أربعة أشياء يخاف منها الإنسان: الزلزال، والرعد، والنار، والأب"، كما أن الأمهات يقلن لأطفالهن إن الآباء سوف يؤدبونهم إذا لم يلزموا هم أنفسهم – أي الأطفال – حدود الأدب، ولكن يبدو أن سلطة الأب في تربية أطفاله قد ضعفت (الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، 1987، 58). ولا تجد الأم اليابانية غضاضة في أن يقدم لها طفلها نقداً لسلوك ما بدر منها، بل تبادر بالاعتذار عن هذا السلوك (هوايت، 1991، 168).

القاعدة الثالثة: الأخلاقيات اليابانية:

"ليس الكمال الأخلاقي الذي يبلغه المرء هو الذي يهمنا، بل الطريقة التي يبلغه بها".

(ليو تولستوي)

الأخلاقيات العامة اليابانية تتكون لدى الطفل من أسرته ومن الأخلاقيات العامة للمجتمع. "وتكوين الأخلاق لا يتم عن طريق أقوال ومواعظ مكتوبة يرددها الأطفال. فالأمر المهم هنا ليس فقط المحتوى، ولكن الطريقة التي يتعلم بها الأطفال هذا المحتوى، ويطلق على هذه العملية البطيئة التي تتطلب وعياً وحرصاً وحساسية من جانب المعلم لفظ "نيماواشي newawashii" أي "الحفر حول جذور الشجرة" كمن يحاول اقتلاع شجرة مع حرصه الشديد على سلامة جذورها، فلا يحاول المعلم أن يفرض حلاً من عنده، بل يركز على أن يأتي الحل بعد تفهم كل طفل، وموافقته مع غيره من الأطفال عليه، فقد يمنع أحد جذور الشجرة غير (السالكة) اقتلاعها سليمة (هوايت، 1991، 41).

وعلى الرغم من أن عدد الساعات المخصص كل عام في المنهج القومي للتربية الخلقية قليل نسبياً؛ فإن المعلمين يوجهون اهتماماً لذلك من خلال المنهج الخفي، حيث يقومون بالاشتراك مع التلاميذ بتنظيف مباني المدرسة كل أسبوع، هذا إضافة إلى سلوكيات أخرى يركزون عليها مثل العمل الجماعي والالتزام والجدية (محمود، 2003، 29).

والولاء الرأسي من الصغير للكبير، والانسجام الأفقي بين الأفراد؛ يمثلان منابع ثقافية مهمة للقوة التي تحتاجها اليابان في مرحلة إعادة البناء وقت السلم (هوايت، 1991، 116). ولك أن تعلم أن اليابانيين يجعلون هواتفهم النقالة على الوضع الصامت في جميع الأماكن العامة، وأن هذا الوضع – الصامت – يُطلق عليه "أخلاق"!

لا يقتصر تعليم الطفل الياباني منذ وقت مبكر الأخلاق العامة، بل حتى أخلاق العمل والأخلاق المهنية يتم تدريب الأطفال عليها منذ وقت مبكر (إيلوود، 2001). لذا نجد أن الموظف الياباني موظف مثالي، لأنه وببساطة تدرب وطبق الأخلاق المهنية وأخلاقيات العمل منذ وقت مبكر وأصبح الاحتراف في العمل لا ينفصل عن أخلاقيات العمل.

الأخلاق بشكل عام في اليابان تظهر بشكل واضح في العمل، لذا تجد لدى المواطن الياباني بعض القيم والأخلاق أعلى من الأخرى، ومن أهم تلك القيم التي يلتزم بها الياباني في عمله ويتدرب عليها منذ وقت مبكر ما يلي:

- احترام الوقت
- احترام الاختلاف العرقي
- احترام الاختلاف الديني
- احترام الاختلاف الفكري

وهذا الاحترام ينعكس بشكل واضح في حواراتهم مع الآخر، فهم لا يصطنعون احترام الاختلاف، بل هم مدربون بشكل جيد على التعامل الطبيعي مع الاختلاف وأنه لا يوجد شيء اسمه حقيقة مطلقة أو صواب دائم، وكل شيء قابل للتغيير والتعديل والتطوير.

بالرغم من جمال الأخلاق واحترافيتها لدى المواطن الياباني إلا أنه ظهر تمرد من جيل الشباب في الوقت الحالي على عدد كبير من القيم والعادات التقليدية، وعلى بعض الأخلاقيات المتوارثة، ولعل الانفتاح على العالم أفقد الهوية اليابانية بعض مكتسباتها (لي، 2005).

القاعدة الرابعة: تقديس العمل:

"يأمل الهواة، ويعمل المحترفون".

(جارسون كانين)

لاحظ خبراء علم الإدارة أن مفهوم علاقة الفرد الياباني بعمله يختلف عن مفهوم نظيره الأمريكي أو الغربي، فالأخير يعتقد أن العمل ما هو إلا وسيلة للحصول على المال يمكنه من إشباع حاجاته في الحياة والاستمتاع بها خارج نطاق العمل، أما العامل الياباني فيؤمن أن الحياة والعمل يشكلان نسيجاً واحداً متداخلاً، بل يجد الياباني رضاءً نفسياً ومتعة عندما يجلس في عمله بعد ساعات العمل المحددة (شبانة، 1996، 71). وهذا الرضا النفسي للعامل الياباني والمتعة التي تتحقق له أثناء أداء عمله إنما باعثها الأساسي يرجع إلى البوذية التي يعتنقها اليابانيون والتي بدورها تقدس العمل.

ويتطلب العمل في اليابان تركيزاً يصل إلى 100% من مجهود الفرد في بعض الأحيان. **وينظر إلى من يحاول أن يجمع بين عملين في وقت واحد نظرة شك، فهو قد وزع هويته وانتماءه بين الاثنين، ما قد يربكه.** وينطبق هذا على الرجال والنساء سواء بسواء، إذ إن قيمة الفرد الياباني تتوقف على درجة التزامه بنشاط واحد بعينه (هوايت، 1991، 68). ولعل هذا يكون السر وراء عزوف الأم اليابانية عن العمل خارج البيت قبل التحاق طفلها بالمدرسة، فإنه يصعب على الأم التي تعمل خارج المنزل إعطاء أي من العملين 100% من جهدها. أما الرجل الياباني فيقدس العمل بطريقة تجعله يقضي أوقاتاً إضافية، فيصل متأخراً إلى البيت، ومن الطريف أن الزوج الذي يعود مبكراً من العمل يمثل خيبة أمل للأسرة أمام الجيران؛ لأنه بذلك يعد غير مهم في المؤسسة التي يعمل فيها.

ومن غير المستغرب أن تجد مواعيد العمل قد تمتد حتى الساعة التاسعة أو العاشرة مساءً، بل قد تستمر طوال الليل، كما أن الإجازة السنوية تتراوح بين يومين أو ثلاثة أيام فقط في العام (أبو قحف، 1998، 42). ووفقاً لإحصاءات مكتب العمل حققت إنتاجية الساعة بالنسبة إلى عمال الصناعة زيادة سنوية بنسبة 9,9% خلال الفترة من عام 1967 حتى عام 1977 بالمقارنة مع زيادة سنوية نسبتها 2,7% في الولايات المتحدة خلال الفترة نفسها. وعلى مستوى بعض الصناعات المهمة نجد أن إنتاجية العامل الياباني في صناعة السيارات بلغت 50 سيارة في المتوسط سنوياً،

بالمقارنة مع 25 سيارة للعامل الأمريكي، ومتوسط إنتاجية العامل الياباني من صناعة الصلب حوالى 420 طناً سنوياً، مقارنة بـ 250 طناً للعامل الأمريكي (رفاعي، 1984، 79).

ويعتقد العديد من المديرين التنفيذيين في اليابان أن الحصول على إجازة يظهر عدم الإخلاص لكل من شركائهم وأقرانهم، وأن الإجازات لمدة تزيد عن أسبوع من النادر جداً حدوثها، وقد ذهبت شركات عدة إلى أبعد مدى وجعلت من الإجازات أمراً إجبارياً، وبعد سنوات من العمل الشاق المتواصل؛ أصبحت إحدى أكثر الأزمات شيوعاً بالنسبة إلى المديرين التنفيذيين اليابانيين هي: ماذا أفعل في وقت فراغي! (إنجل وموراكامي، 2001، 33).

وقد أبدى زائر أمريكي ملاحظة عميقة بقوله: إن المصنع الأمريكي يبدو وكأنه ثكنة عسكرية مسلحة ينظر فيها المراقبون إلى العمل بشك وريبة، ويبادلهم العمال الكراهية نفسها. أما في اليابان، فيبدو العامل يعمل من تلقاء نفسه دون حاجة إلى مشرف يراقبه، ولا تشعر أن العامل حاقد على رئيسه، بل تحس بأن الطرفين يعملان لنجاح المؤسسة (شبانة، 1996، 70).

ويربى الطفل منذ نعومة أظفاره على التركيز في عمل واحد، وتساعده الأم بمنتهى الحرص على أن يترك كل شيء إلا العمل الذي انغمس فيه وأعطاه كل اهتمامه ونشاطه، بل إن الأمهات يعترضن على ما يسلكه بعض المراهقين المحدثين الذين يفاخرون بأنهم يؤدون أكثر من عمل في وقت واحد، بل يكون الإصرار عند الأم – حتى عندما يشاهد طفلها برنامجاً في التليفزيون – ألا يشغل بعمل آخر (هوايت، 1991، 171).

وعندما نذكر الإتقان يجب ذكر الكايزن الياباني، ويتحدد مفهوم كايزن لدى اليابانيين بأفكار مبسطة جداً تقوم على التحسين المستمر بإحداث تغيير بطيء في العمل ولكنه يجب أن يكون مستمراً، أي عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطاً بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر، ويمكن استعمال هذا المبدأ في تطوير الذات بنجاح كبير، وذلك بالقيام بعمل تحسين صغير أو تطوير بسيط في أحد جوانب الحياة والاستمرار عليه لفترة، وبعدها بالقيام بتعديل آخر بسيط والاستمرار عليه لفترة. وهذا أسهل بكثير من محاولة القيام بتعديل كبير وجذري فجأة في حياة الشخص.

دخلت النظرية والفلسفة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً في التربية والتعليم والتطبيق لديهم. فالهدف من الفلسفة تركيز الفرد في مرحلة التحسين والتطوير الدائم سواءً أكان هذا التحسين في نفسه، عبادته، عمله، سلوكه، أخلاقه، نمط ثقافته، نظرته للحياة، وطريقة تعامله مع الآخرين. ابتكر فلسفة الكايزن الياباني تاييشي أهونو، وكان الهدف منه تطوير قيادة المؤسسات الصناعية والاقتصادية حيث كان المجال الأساسي لتطبيق الفلسفة أماكن العمل والشركات، لكنه سرعان ما تم تطوير الفلسفة ليشمل تطبيقها جميع جوانب الحياة. يعتبر الكايزن عملية تحسين دائمة تتميز بـ:

- التأثير الواضح (Significant)
- التركيز على الأماكن الأهم استراتيجياً (Stragically important areas)
- تحقيق نتائج سريعة (Speedily Achieved)
- المحافظة على استمراريتها (Sustainable)

وهناك عدد من الاستراتيجيات للكايزن وهي:

- طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهام الإبداع.
- التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
- اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح.
- حل المشكلات الصغيرة حتى عند مواجهة أزمة مؤلمة كي لا تضطر إلى حل مشكلات أكبر.
- منح المكافآت الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج.
- إدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون (أماي، 1986).

مبدأ الإتقان والإحسان في كايزن هو عندما تضيف تحسيناً صغيراً كل يوم باستمرار ستحقق كبرى المهام في نهاية الأمر، وعندما تحسن من الظروف المحيطة شيئاً قليلاً كل يوم ستحقق

تحسناً ضخماً في نهاية الأمر. المكسب العظيم لن يأتي غداً ولا بعد غد – لكنه سيأتي في نهاية الأمر، لا تنشد تحسيناً هائلاً وسريعاً بل اسعَ لتحسين ضئيل واحد لكل يوم، وهذا هو السبيل الوحيد لتحقيق التحسين، وعندما يتحقق فإنه يدوم ويبقى.

القاعدة الخامسة: التحدي والصلابة:

"قيل لنابليون بونابرت يوماً إن جبال الألب شاهقة تمنع تقدمك، فقال يجب أن تزول عن الأرض".

يتمتع الشعب الياباني بقوة إرادة وصلابة حديديتين، كما أنه يمتلك روحاً عظيمة للتحدي، هذه السمة – روح التحدي – أكسبتهم عدم الانكسار، ولا أدل على ذلك من عدم انكسارهم أمام الولايات المتحدة الأمريكية عندما أجبرت اليابان على فتح موانئها لسفنها عام 1854، ولم تتكسر أيضاً بعد مائة عام من هذه الواقعة عندما ألقت طائرات الولايات المتحدة الأمريكية قنبلتين ذريتين على مدينتي (هيروشيما) و(نجازاكي) في الحرب العالمية الثانية. "وما كان يمكن لليابان أن تعود من جديد بعد الهزيمة العسكرية الساحقة والدمار والخراب الذي لحقها في الحرب العالمية الثانية، لولا التربية والتنشئة للأطفال الذين أصبحوا بعد الحرب كباراً وقادوا مشعل الحضارة والتقدم بعد الدمار والخراب" (سكران، 1987، 129).

هذه الصلابة والقوة انتقلت إلى الشركات والمؤسسات العامة، فقد قام أحد البنوك اليابانية ببرنامج تدريبي، وكانت ذروة البرنامج – الذي استمر لمدة شهر – المشي المتصل خمسة وعشرين ميلاً، بدأ من السابعة والنصف صباحاً، وانتهى عند الثانية ظهراً، تحت أشعة الشمس الحارقة في نهاية يونيو، ومنع المشاركون في المشي من التوقف أو الشرب، وعانى المشاركون في نهاية الرحلة من الحر والعطش والألم والإرهاق، وفقدوا وعيهم بالعالم الخارجي، وكان عليهم الاعتماد على قوتهم الروحية فقط (الخليفة، وأبو نجمة، 2009، 87).

وللتدليل على ذلك يكفي الإشارة إلى أنه أعلن أثناء الحرب العالمية عن الحاجة لمتطوع لتجربة سلاح ما جديد – مع العلم بأن المتطوع سيلقى حتفه إذا ما فشلت التجربة – ويا للعجب فقد تقدم خمسة آلاف متطوع في ساعة واحدة! (فتح الله، 2002، 133). أيضاً.. الجماعات الانتحارية

اليابانية في الحرب العالمية الثانية، والتي كان أمهرها جماعة الطيارين الانتحاريين الذين أطلق عليهم الكاميكيزي (Kamikaze) وهم الذين كانوا يقودون طائراتهم محملة بالقنابل، ويصدمون بها الأهداف المطلوب تدميرها، وأهمها الأسطول الأمريكي (عبد الخالق، 1986، 269).

هذه الروح المفعمة بالصلابة وروح التحدي جسّدتها إحدى الأمهات التي فقدت ابنها في الحرب العالمية الثانية حين قالت له وهو ذاهب إلى المعركة: "هذه أوامر الإمبراطور، فلتذهب وتحارب من أجل دولتك، دون التفكير فيما إذا كنت ستعود حياً أو ميتاً".

القاعدة السادسة: السلوك الياباني الراقي:

"إن اللذة التي تحصل من محادثة صديق جاء من بعيد كبيرة".

(مثل ياباني)

يتمتع الشعب الياباني بسلوكيات يمكن وصفها بأكثر من راقية، ولا أدل من الانحناءة الشهيرة التي يتبادلها الياباني مع غيره سواء أكان يابانياً أو من خارج اليابان، لكنها مع غير الياباني تكون أكثر لفتاً للنظر. وتعتبر تحية الانحناء أو كما يطلق عليه باليابانية "أوجيكي" من أشهر سمات آداب السلوك اليابانية خارج اليابان. فهي غاية في الأهمية، لدرجة أنه حتى الأطفال عادة يبدؤون في تعلم كيفية تحية الانحناء في سن مبكرة جداً، وتقوم الكثير من الشركات بتدريب موظفيها على كيفية تنفيذ تحية الانحناء بشكل لائق.

فإذا صادفت الأم من يجب عليها تحيته وهي تحمل طفلها، فإنها تنحني مؤدية التحية كما ينبغي أن تكون، ثم تضغط رأس الطفل الذي تحمله إلى أسفل تحية للطرف الآخر، وهكذا يكبر الطفل وقد حفظ أول قواعد الحضارة اليابانية القديمة: الاحترام والتوقير (شبانة، 1996، 89).

والآداب المصاحبة للانحناء بما فيها طول وعمق الانحناء؛ في غاية التعقيد. فعلى سبيل المثال، إذا تابع الشخص الأول انحناءه لفترة أطول مما كان متوقعاً (عادة حوالى ثانيتين أو ثلاث ثوانٍ)، فمن الأدب للشخص الآخر الانحناء مرة أخرى. ويكون الانحناء المصاحب للاعتذار أكثر

عمقاً من التحية العادية. حيث يميل الجسم في الاعتذار بحوالى 45 درجة والرأس منخفض ويكون عادة لمدة ثلاث ثوانٍ أو أكثر. ويزداد عمق الانحناء وتواتره ومدته مع زيادة الصدق في الاعتذار وخطورة الذنب المقترف. عادة في حالة الاعتذار الشديد والتوسّل قد يصل الأمر إلى مرحلة ما يشبه السجود لإظهار الأسف الشديد والخضوع الكامل. يسمى هذا النوع من الاعتذار "دوغيزا". على الرغم من أن الدوغيزا كانت تعتبر في السابق من التحيات الرسمية جداً تجاه القادة.

ويحب اليابانيون الضيافة بشكل عام، ويظهرون احتراماً خاصاً للضيوف. وهناك مثل رائج بين اليابانيين "ادخل قاعة الطعام حتى وإن لم تأكل شيئاً"، والمعنى الحقيقي لهذا المثل: هو أنه مهما كان الطعام لذيذاً ومتنوعاً؛ فإنه لا يقاس بقيمة الضيف (كاوازاكي، 1999، 11). وهذا الرفق والاحترام اللامحدودان اللذان يمتلكهما اليابانيون هما من العوامل التي تدفع بعض الأجانب إلى البقاء في اليابان والعمل فيها (كاوازاكي، 1999، 57). ومن روائع السلوك الياباني الراقي ما يرويه السفير المصري عبد الفتاح محمد شبانة – سفير مصر في اليابان – من رد فعل الشعب الياباني على وفاة الرئيس محمد أنور السادات: إن رئيس الوزراء الياباني قدم إلى السفارة المصرية في اليابان، وقدّم عزاءه في وفاة الرئيس السادات، وتلاه جموع من عامة الشعب الياباني، بتقديم العزاء مصحوباً بالتقاليد اليابانية بتقديم بعض الحلوى، أو تقديم مبالغ نقدية لأهل المتوفى، ممثلاً في السفارة المصرية التي قامت بالتبرع بها لجمعية خيرية يابانية (شبانة، 1996، 34–35).

وقبل سنوات وصل بحار دانماركي إلى أحد الموانئ اليابانية، وسرقت أمواله في الفندق الذي كان يقيم فيه، فاشتكى إلى البوليس وطلب المساعدة، وعندما نشرت قصته في الصحافة اليابانية؛ تدافع الناس إلى مراكز البوليس لتسجيل أسمائهم للتبرع، وقد كانت الحصيلة مئتي ألف ين، فرجع إلى بلاده ثرياً! (كاوازاكي، 1999، 65).

وفي المطاعم اليابانية يُعطى الزبون منشفة لليدين، ويعتبر من غير اللائق استخدامها للفم والوجه إلا أن بعض الأشخاص غالباً الرجال يستخدمونها لهذا الغرض في جو غير رسمي. وعند استخدام نكاشات الأسنان من الأدب تغطية الفم باليد الأخرى. والنف من الأنف يعتبر غير لائق في الأمكنة العامة وخصوصاً في المطاعم. كما أن المنديل القماشي يجب ألا يستعمل بتاتاً لهذا الغرض. لذا، تجب تغطية الأنف باليد أو الاعتذار إلى دورة المياه.

ومن قمة السلوك واللياقة العالية في تصرفات اليابانيين عدم رنين الهواتف النقالة في الأماكن العامة، "وفي كل القطارات والمطاعم توجد علامة ممنوع أن يرن الجوال، ووضع الصامت للجوال يسميه اليابانيون الأخلاق!" (الشقيري، 2009، 32).

وأكبر محك وراصد لسلوك الشعوب يكون وقت المحن والكوارث، فعندما تعرضت اليابان في 11 مارس 2011 لزلزال بقوة تسع درجات أعقبته أمواج تسونامي، أدت هذه الكارثة إلى وفاة 15400 فرد بالإضافة إلى آلاف المفقودين، وكان لهذه الكارثة أضراراً خطيرة على بعض المحطات النووية، إبان هذه الكارثة كانت سلوكيات اليابانيين مثار إعجاب العالم أجمع – المتقدم منه والنامي – فلم نسمع صراخاً أو عويلاً وشقاً للجيوب ولطماً للخدود، لكننا رأينا طوابير تقف بكل احترام ورقي منتظرة دورها في أخذ احتياجاتها الضرورية من مأكل ومشرب. رأينا مجتمعاً لا يهرع إلى مراكز التسوق لتخزين أكبر قدر ممكن من احتياجاته الضرورية، بل اشترى كل فرد فقط ما يحتاج إليه، تاركاً الفرصة لغيره لأن يأخذ هو الآخر ما يسد بعض احتياجاته. وعندما يقطع التيار الكهربائي عن بعض المحال التجارية يعيد الأفراد ما بأيديهم إلى الرفوف ويخرجون بهدوء من دون أي ضجر أو ضجيج. **ولم يستغل التجار وأصحاب المحال الأوضاع الكارثية برفع الأسعار، بل ما حدث هو العكس، فقد خفضت المطاعم أسعارها تضامناً مع أحوال وظروف المواطنين!**

وكانت كل التكهنات تشير إلى انخفاض حاد في الأسهم اليابانية في البورصة، ولكن لم يحدث شيء من ذلك، بل ارتفع الين الياباني. إن هذا السلوك الراقي للفرد الياباني كان أقوى رسالة لتحضر الشعب الياباني وتقدمه، ما سيكون له انعكاسه الإيجابي على الاقتصاد الياباني، حيث الزيادة في الرحلات السياحية المتوقعة، وتهافت الدول – كبيرها وصغيرها – على توقيع الاتفاقيات والبروتوكولات مع هذا البلد المعجزة.

القاعدة السابعة: تنمية روح المواطنة:

"عندما يكون الوطن في خطر فكل أبنائه جنود".

(لاكوردير)

إن ما يميز التربية اليابانية عن أي تربية أخرى في العالم المتقدم والنامي هو تجسيدها للشخصية الوطنية والتراث الوطني الياباني، وحرصها على تأصيل وغرس هذه الشخصية في تربية اليابانيين في مختلف المراحل التعليمية. وتظهر هذه الشخصية الوطنية في "تمسكّ اليابانيين بالأصالة وبالقيم الأخلاقية التي تمتد جذورها عميقة في الماضي، وما زالت فاعلة، لا شعارات أو أقوال تردد، ولكن في سلوك يحس ويباشر ويمارس (هوايت، 1991، 4). ومن هذا المنظور، لعل أفضل ما في التربية اليابانية هو محافظتها على الروح الوطنية في كل ما يتعلمه اليابانيون، وذلك بدعوتهم إلى التمسك بالقيم والعادات والتقاليد اليابانية مهما كان بريق التقدم في الدول الأخرى.. فالحياة الخاصة، مثل شكل البيت والحديقة وأسلوب العيش فيهما، وبنيان الأسرة، والعلاقات الشخصية ظلت يابانية كما جرى بها العرف" (عبود، 1978، 361). وهناك مثَلٌ يابانيٌّ يقول "إن سعادة أي شخص في أن يكون مثل (أوليس) الذي عاد إلى وطنه"، فالعودة إلى الوطن وإلى الطبيعة اليابانية؛ هي واحدة من صفات اليابانيين والتي تزداد حدة وحرارة كلما تقدم الياباني في السن (كاوازاكي، 1999، 46). وقد كتب كثير من الكتاب معبرين عن حب الياباني لوطنه بالقول: "**إن دين الياباني هو وطنيته**".

وما يؤكد هذا المعنى أن اليابان لم يتم تغريبها كما يؤكد البعض، والدليل على ذلك أن المسيحية التي تمثل مركز الثقافة الغربية الرئيسية لم يعتنقها في اليابان سوى 1% فقط من تعداد الشعب الياباني (رايشاور، 1989، 303). كما أن الأحزاب السياسية اليابانية تقدم صالح الوطن على المبادئ الحزبية، بمعنى أن المبادئ الأيديولوجية تتفكك وتذوب في الوطنية. فمثلاً الحزب الشيوعي، على الرغم من امتداده الفكري للصين وروسيا، إلا أن المصلحة الوطنية تحتم عليه تقديم مصالح الوطن على مصالح الحزب وأفكاره، الأمر الذي يجعل الدولة تستخدمه أحياناً ليقوم بحلقة الوصل بين الدول ذات المصالح المشتركة مع اليابان، والتي تتفق في أيديولوجيتها مع توجه الحزب مثل الصين وروسيا.

وتقوم كل المؤسسات اليابانية بتعميق هذا المعنى في نفوس منسوبيها، ففي مؤسسة (Matsushita) يردد العاملون نشيد المؤسسة وهو: (حسان، 2011، 145):

من أجل بناء يابان جديدة

نوحد قوتنا وأرواحنا

لنجعل كل ما في وسعنا برفع الإنتاج

لنبيع إنتاجنا إلى شعوب العالم

....

وفي النهاية ينتهي النشيد بتعجب:

اعتقد، صناعة، اعتقد، اعتقد، اعتقد!

انسجام وإخلاص!

الفصل الثالث

تعميق الجذور

(التربية اليابانية)



يتناول هذا الفصل أهم قواعد التربية اليابانية: تربية الطفل، التربية الصحية، التربية البدنية، المدرسة، احترام المعلم وتقديره، القراءة، التعليم العالي والبحث العلمي.

القاعدة: الأولى تربية الطفل:

"حدثني عن أطفال أي أمة أخبرك بماضيها، وأصف لك حاضرها، وأنبئك بمستقبلها".

(قول مأثور)

تولي اليابان عناية خاصة بأطفالها، وذلك إيماناً منها أنهم قادة الغد. ويحتفل اليابانيون بيوم الخامس من مايو باعتباره "يوم الطفل". ومعروف في الغرب أن الرحم بيئة مناسبة لنمو الجنين، ولكي يتفادى اليابانيون هذه النقلة الهائلة من الرحم إلى العالم الخارجي؛ فإنهم يسمعون الوليد شريطاً مسجلاً عليه الأصوات التي كان يسمعها وهو جنين في رحم أمه، واسم هذا الشريط "أصوات الرحم"، وقد نال شعبية كبيرة، ويظل الطفل يستمع إلى هذا الشريط حتى يتأقلم ويتكيف في عالمه الجديد (هوايت، 1991، 41).

وبعد الولادة لا تضع الأم طفلها في مهد منفصل عنها، ولا تتركه لغيرها، ولا تضعه في عربة أطفال تجرها وهي خارج البيت؛ فمكانه دائماً عند خروجها هو التصاقه بظهرها كجزء منها، لا وضعه في عربة منفصلاً عنها (هوايت، 1991، 72). والطفل الياباني يعامل وكأنه لا يزال رضيعاً حتى بعد أن يكبر ويدخل مرحلة الصبا والشباب الأولى، ونتيجة هذا السلوك التربوي ينشأ الطفل على درجة من الاعتماد وخصوصاً الاعتماد على أمه، الأمر الذي يراه الغرب ظاهرة غير طبيعية (رايشاور، 1989، 187).

وهناك فرق بين أن يؤدي الفرد واجباً ثم يكف عن العمل، وبين أن يكون العمل جزءاً منه فيواليه حتى بعد أن ينتهي منه. هكذا تفعل الأم اليابانية. فإنها إذا غنت لطفلها حتى ينساب النوم إليه فإنها تظل فترة إلى جانبه، بل كثيراً ما تكون معه وهو مستسلم للنوم العميق، أما الأم الأمريكية فإنها تغني لطفلها مربتة على ظهره في حنان، متحسسة إياه حتى يأتيه النوم هادئاً ثم تقوم خارجة. وأثناء نومه قد تضطرها الظروف إلى دخول الحجرة التي ينام فيها لتقضي بعض حوائجها وتنظر إليه ثم تخرج، فهو نائم ليس بحاجة إليها فما الداعي إلى أن تكون بجانبه؟ (هوايت، 1991، 73). وتنمية الحس الجمالي عند الطفل على القدر نفسه من الأهمية من تعلم الحقائق عن الطبيعة. لذا.. تجد جميع الأطفال اليابانيين يتعلمون العزف على آلتين موسيقيتين، ويقرأون النوتة الموسيقية، كأحد متطلبات منهج المرحلة الابتدائية، كما يتلقى الطفل دروساً في الرسم والتلوين (هوايت، 1991، 147).

كما أعطت التربية اليابانية اهتماماً كبيراً للطفل، حيث بدأت معه من المنزل. فهناك مثل في اليابان يقول "إن ما يتعلمه الطفل في الثلاث سنوات الأولى من حياته يظل معه حتى عندما يبلغ

مائة عام ". ومن هنا كان الاهتمام بالطفل، فلابد من تعليمه وتعويده احترام الكبير. ففي اللغة اليابانية هناك كلمات كثيرة يتحدث بها الطفل عن الأكبر سناً منه... فمثلاً إذا أراد أن يقول إن "فلاناً حضر" فإذا كان هذا الشخص أكبر منه فيجب أن يقول "إن السيد فلان قد شرّف". وغير ذلك كثير. ويعاقب الطفل إن لم يلتزم بهذه التعبيرات، وهذه الكلمات ليس لها مقابل في اللغات الأجنبية الأخرى مثل الفرنسية والإنجليزية... ويستمر هذا الاحترام مع الطفل حتى يكبر ويعمل.. فعليه أيضاً أن يحترم رئيسه في العمل أو حتى من سبقه في العمل بعام أو عامين، وأن يخاطبه بالطريقة نفسها والاحترام نفسه. كذلك فإن الأمانة والشرف وحب الوطن هي أمور لا بد أن يتعلمها الطفل الياباني في المنزل أولاً، فيجب أن يتحدث عن الأمانة والشرف والوطن بأقصى درجات الاحترام وهي موضوعات غير قابلة للنقاش، ويأتي دور المدرسة بعد ذلك في تأكيد هذه المعاني والاهتمام بها (حاتم، 2007، 448).

ورغم تأثر اليابان بتكنولوجيا الغرب إلا أنها أخذت هذه التكنولوجيا وطورتها وتفوقت عليها، بيد أنها لم تسمح للعادات والتصرفات الغربية أن تغزو قيمها وأخلاقها وطرق تربية الطفل الياباني، وما زال للتربية اليابانية طابعها المميز الذي لم يتأثر بهذه التيارات (حاتم، 2007، 449). ويتميز الطفل الياباني بدرجة عالية من الدافعية وسرعة العمل تحت ضغط الزمن، فقد أظهرت نتائج القياس النفسي بأن **الطفل الياباني يحتاج إلى حوالى 90 ثانية فقط لإكمال بعض الاختبارات الأدائية (البصرية – الحركية) في مقياس وكسلر لذكاء الأطفال، بينما يحتاج الطفل في أمريكا وفي كثير من دول أوروبا إلى حوالى 120 ثانية لإكمال هذه الاختبارات نفسها** (الخليفة وأبو نجمة، 2009، 84).

والطفل الياباني يسير مسرى الرجال منذ نعومة أظفاره، فيتربى من صغره على كيفية قمع انفعالاته من ألم وحزن وسواهما، فلا يسوغ له مثلاً أن ينتحب أو يعبس، لأنه إن فعل ذلك كدر صفاء الآخرين، فيكرهون سماعه ورؤيته في هذه الحالة، وإذا فرح الطفل أو مرح فلا يقهقه أو يحدث ضجة، لأن ذلك مبتذل، وبذا يشب الطفل على الرزانة ودماثة الأخلاق (فينمور، د.ت، 11).

القاعدة الثانية: التربية الصحية:

"إن طبيب المستقبل لن يقوم بإعطاء الدواء، لكنه سيثير انتباه المريض حول ضرورة العناية بالجسم والنظام الغذائي وسبب المرض وكيفية الوقاية منه".

(أديسون)

"في اعتقاد اليابانيين الشائع أن الجسم طيع، طالما الإرادة قوية"، وهناك قول شائع مفاده: "أنجح بأربعة وأرسب بخمسة".. بمعنى أن التلميذ الذي ينام خمس ساعات بدلاً من أربعة يرسب في الامتحان لأن الكسل تسرب إلى جسمه. وقد يصاب الفرد بالإنهاك بعد أداء عمل شاق، ولذا.. فإن بعض الشركات اليابانية تهيئ لعمالها وموظفيها استراحات في الريف، أو على شواطئ البحار، أو عند منابع العيون الساخنة يلوذون بها بعد فترة عمل شاق (هوايت، 1991، 64-65).

واليابانيون عندهم من الوعي الصحي ما يجعلهم حريصين على ألا يلحقوا أذى صحياً بغيرهم "العدوى"، فحينما ترمق يابانياً قد وضع كمامة على فمه فكن على ثقة بأن هذه الكمامة حماية للآخرين من الإصابة من الشخص المكمم، وليس كما يظن البعض خوفاً من الإصابة من الآخرين، إنهم يحمون الغير من أنفسهم. **ولك أن تعرف أن نسبة السمنة بين اليابانيين حوالى 3% وهي نسبة متدنية للغالية إذا عرفنا أنها في البلاد العربية قد تصل إلى 50%، وأعلى من ذلك كثيراً في المجتمع الأمريكي.** ويرجع ذلك في المقام الأول إلى النظام الغذائي الياباني، الذي يعتمد في الغالب على الأرز والأسماك، ويكاد يخلو من الدهون المشبعة التي تقوم عليها ثقافة الغذاء الأمريكية، وكثير من الدول العربية.

ويبلغ متوسط العمر بالنسبة إلى النساء 76 سنة وبالنسبة إلى الرجال 71 سنة، وهو متوسط يزيد عن متوسط الأعمار في الولايات المتحدة الأمريكية وخصوصاً بالنسبة إلى الرجال (رايشاور، 1989، 306). وهذا الاهتمام بالصحة العامة يبدأ فيه مبكراً، ويكون في شكل ممارسات واقعية، وليس في شكل محفوظات ودروس تلقينية، فالتلميذ من الصغر يقوم بتنظيف مدرسته يومياً، ويحضر معه فرشة الأسنان الخاصة به – معقمة – لينظف أسنانه، وغيرها من الممارسات التي تؤكد على هذا المعنى وتقويه. وكما قال (كونفوشيوس): "قل لي فسوف أنسى، أرني لعلي أتذكر، أشركني فسوف أتعلم".

القاعدة الثالثة: التربية البدنية:

سئل تشرشل بعد نهاية الحرب العالمية الثانية: متى كسبتم الحرب؟
قال كسبناها في ملاعب الكرة!

إشارة منه إلى الدور الذي لعبته وتلعبه التربية البدنية في المدارس، من خلال البناء الجسدي "العقل السليم في الجسم السليم"، وما كرسته هذه التربية من العمل بشكل فريقي، وإعادة التكوين والبناء وعدم الانكسار عند الهزيمة، واحترام قرارات الحكم، والامتثال لرأي كابتن الفريق... من هنا كان اهتمام اليابانيين بالتربية البدنية، "ويكفي الإشارة إلى أن المقررات المطلوبة من كل الطلبة في المرحلة الثانوية تبلغ سبعة مقررات للبنين وثمانية للبنات تعادل 32 ساعة معتمدة من ساعات التخرج، ويختارها الطالب من بين اللغة اليابانية (أربع ساعات) والمجتمع الحديث (ساعتان) والرياضيات (أربع ساعات) والعلوم (أربع ساعات) **والتربية البدنية (من سبع إلى تسع ساعات مع ملاحظة أن طلبة التفرغ الكلي من الذكور يدرسون (إحدى عشرة ساعة) وللصحة (ساعتان)** وموضوع في الموسيقى والفنون الجميلة والصناعات اليدوية والخط ولكل منها (ساعتان) والتربية المنزلية العامة للبنات (ساعتان)" (الأحمد، 1983، 70–71). وواضح إلى أي مدى تحتل التربية البدنية أهمية من خلال ما خصص لها من ساعات يوازي ما هو مخصص للعلوم والرياضيات مجتمعين.

ويمتد الاهتمام بالتربية البدنية في المصانع، حيث يقوم العمال قبل البدء بالعمل اليومي بتأدية بعض التمرينات الرياضية الجماعية الخفيفة، ما يتيح لهم التمازج فيما بينهم أثناء تأدية هذه التمارين، وتبقى آثاره الطيبة طيلة اليوم بين العمال (كاوازاكي، 1999، 40).

القاعدة الرابعة: المدرسة:

"من يفتح باب مدرسة يغلق باب سجن".

(فيكتور هوجو)

يبدأ العام الدراسي في اليابان في اليوم الأول من إبريل من كل عام، وينتهي في 31 مارس من العام التالي، وتعمل المدارس الابتدائية والمتوسطة بالنظام الفصلي ذي الفصول الثلاثة، حيث يبدأ الفصل الدراسي الأول من بداية شهر إبريل حتى منتصف شهر يوليو، والثاني من شهر سبتمبر حتى أواخر شهر ديسمبر، والثالث من شهر يناير حتى أواخر شهر مارس. ويقضي الطالب الياباني ما بين 240 إلى 250 يوماً كل عام في المدرسة، يبدأ اليوم الدراسي من الثامنة صباحاً وحتى الثالثة عصراً (صافي، 1986، 103-104). ويحصل الطلاب على إجازة مدتها ما بين خمسة إلى ستة أسابيع في شهري: يوليو وأغسطس، يكلف خلالها الطالب بمشروعات محددة.

وعلى الرغم من أن سلم التعليم في اليابان يبدأ بالمرحلة الابتدائية؛ إلا أن الالتحاق برياض الأطفال مرتفع جداً، على الرغم من عدم دخولها ضمن الإلزام، يقضي الطفل فيها سنتين من الرابعة حتى السادسة، وفي الوقت الذي تتغنى فيه بعض الدول العربية بأنها حققت استيعاباً يتجاوز (50%) لأطفال الروضة في الوقت الراهن، فإن اليابان تشير إلى وصولها إلى (64%) من أطفال الفئة العمرية المنوطة عام 1979. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى الدور الذي لعبته رياض الأطفال والاهتمام بها في تطوير النظام التعليمي وتنميته (أحمد، 1985، 396).

وفي السادسة يلتحق جميع الأطفال اليابانيين بالمدارس لمدة ست سنوات في المدارس الابتدائية، وثلاث سنوات في المدارس المتوسطة، وهي نهاية مرحلة الإلزام، ثم تأتي المرحلة الثانوية ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، ونسب الالتحاق بالمرحلتين الإعدادية والثانوية تصل لحوالى (99,9%) من العدد الكلي لأطفال المرحلة العمرية (6: 15) سنة. ثم الجامعة لأربع سنوات.

ويعتبر الطالب الياباني أكثر طلاب العالم إقبالاً على المدرسة "ففي دراسة لقياس الاتجاهات عند الطلاب في دول كثيرة، أظهرت النتائج أن اليابانيين هم الأكثر حباً لمدارسهم وإقبالاً عليها، فالتلاميذ اليابانيون معجبون بما في مدارسهم من أنشطة تلائمهم في جو مدرسي يرضيهم" (هوايت، 1991، 229). ونقطة القوة الأساسية في النظام التربوي الياباني، ليست جامعاته، إنما معاهده التقنية المتوسطة التي تمثل عموده الفقري، والممارسة العملية التدريبية هي أهم وأبرز واجبات الياباني منذ طفولته؛ عندما يقوم بتنظيف صفه ومدرسته، إلى ما بعد تخرجه؛ عندما يبدأ من جديد التدريب الوظيفي في برامج إجبارية قبل أي منصب ثابت. أما الفتاة اليابانية – كونها

الزوجة الصالحة وهي أهم وظيفة لها – فتقدم لها برامج تربوية عملية ضمن النظام التربوي الرسمي؛ تعلمها كيف تصبح زوجة صالحة (www.am22am.com/vb/showthread).

وتبتعد الروضات اليابانية عن التعليم المنهجي، فتشير الإحصاءات إلى أن 13% فقط من رياض الأطفال المتميزة تساعد الملتحقين بها على التعرف إلى أشكال بعض الحروف الأبجدية اليابانية. وأن 8% فقط من تلك الرياض تعلم الأرقام، ويقول المعلم إنهم يفضلون إثارة ميول الأطفال للقراءة والحساب، لكنهم لا يحبون أن يعلموها لهم، وهم فعلاً لا يفعلون (هوايت، 1991، 181). ويكافأ الطالب الذي يحضر بانتظام حتى إذا كان متوسط القدرة، بينما لا يحصل التلميذ الذي لم يحضر بانتظام على جائزة حتى مع كونه تلميذاً ممتازاً متفوقاً، وعلى الرغم من تميزه في السلوك وإنجازه أعماله بدرجة تثير الإعجاب (سنجلتون، د.ت، 39). ولعل هذا يكمن في سر طول العام الدراسي الذي يبدأ في شهر أبريل وينتهي في مارس، مع إجازة صيفية في أغسطس وإجازة شتوية في رأس السنة.

وتمتد السنة الدراسية إلى (240) يوماً مقارنة بـ (180) يوماً في الولايات المتحدة، وبتحليل هذا الزمن الزائد؛ يلاحظ أن خريجي المرحلة الثانوية اليابانية قد قضوا عملياً ما يعادل ست عشرة سنة مقارنة باثنتي عشرة سنة لأقرانهم في الولايات المتحدة الأمريكية (بوشامب، 1985، 74). وتقويم سلوكيات الطلاب، يقوم به الطلاب أنفسهم فيما بينهم، "فالطلبة اليابانيون حينما يرتكبون خطأً ما، لا يقوم المعلمون بتصحيح الخطأ، إنما يوكلون هذا الأمر إلى طلبة آخرين، ولا يعاقب المعلمون الطلبة الذين يسيئون التصرف، بل يفضلون أن يجعلوا باقي الطلبة يوبخون المخطئ بما يجعله يشعر بالذنب!" (الحبيب، 2009، 28).

وتمتد سلطة المدرسة إلى خارج الأسوار، وكذلك خارج ساعات اليوم الدراسي، ويمتثل لها الطلاب، فتحرم المدارس الثانوية كلها على طلابها دخول المقاهي، وصالات التسلية التي تشتمل على أنشطة القمار من أي نوع. ومن الأمور المتعارف عليها؛ أن تكون المدرسة هي أول جهة يتم إبلاغها من قِبَل الشرطة عندما يكون أحد طلابها في مأزق (بوشامب، 1985، 28). في إحدى المدارس اليابانية قام أحد الأفراد بارتكاب حماقة، حيث استخدم بخاخ الدهان على حائط مجاور للمدرسة. فكان هذا الأمر بمنزلة ورطة كبيرة! والواقع أن تصرف أي مدرسة أمريكية تجاه مثل هذا الأمر سيتسم إما بالتجاهل وإما بإرسال أحد الحراس لمعالجة الأمر، أما في يوكوهاما فقد تبنى

المعلمون موقفاً مختلفاً يستحق أن تؤلف فيه مجلدات من الكتب، تدور كلها عن أهداف التعليم الابتدائي الياباني. يقول كنتشي ناكامورا، مدير المدرسة "حاولنا أولاً أن نتعرف إلى مَنْ فعل هذا التصرف لكننا لم نكتشفه، وبدلاً من أن نواصل التحقيق إلى ما لا نهاية، فكرنا في قيام المعلمين بتنظيف الحائط، وقد يتعلم الطلبة شيئاً ما أيضاً من هذا السلوك. ومن ثم قمنا نحن المعلمين باختيار وقت عودة الأولاد من مدارسهم لنشرع في عملية التنظيف، وبذلك يتيسر لهم رؤيتنا أثناء مرورهم بجوار الجدار المذكور. وفي أعقاب ذلك خرجنا جميعاً وبدأنا في حك الدهان المؤذي، وقد كان عملاً شاقاً، ولكننا نجحنا في النهاية في التخلص من الدهان بعد أن انضمت إلينا حفنة من الطلبة أثناء العمل. والواقع أنني أعتقد أن من قام برش الدهان سيشعر بالندم والأسف الشديد، بعد أن يشهد ما قام به الجميع من أجل إزالة آثار فعلته" (كريستوف، www.bab.com).

ومن بين الوسائل الجوهرية لرفع مستوى الأطفال في اليابان في البيت والمدرسة نجد ما يسمى بـ «هانسي» وهي كلمة ذات معانٍ مختلفة، إذ تعني" الخزي"، أو" الاعتذار" أو "الأسف العميق". فحينما يرتكب الأطفال خطأ ما، يفترض أن يعبروا عن أسفهم العميق، وفي بعض المدارس توجد جلسات اعتذار، أما فكرة الجلسات فتقوم على مبدأ مؤداه أن اعتراف الطلبة بأخطائهم وتقصيرهم هو السبيل الوحيد للتغلب على جوانب النقص والضعف. ولذلك ينتهي كل يوم دراسي في مدرسة تاكيهار الابتدائية باجتماع للفصل وجرعة هانسي أو اعتذار (كريستوف، www.bab.com). وعندما تظهر مشكلة ما تتعلق بالمدرسة وما يدور فيها؛ تجد العمل الجاد والمضني من قبل الباحثين كل في مجاله في خطوة منهم للوصول إلى مسببات هذا المشكل، ومن ثم العمل على حله. ولك أن تتخيل بعض الافتراضات التي توضع في الحسبان ليتأكد لك مدى الجهد الذي يُبذل في هذا السياق.

فمثلاً في عام 1982 كان حوالى (0.36%) من مجموع تلاميذ المرحلة الإعدادية يتغيبون عن المدرسة لفترات طويلة، ما جعل الموجهين النفسيين والمربين يبحثون عن الأسباب التي تؤدي إلى هذا الغياب، وإذ بأحد الخبراء اليابانيين يكتشف أن السبب يكمن في "الغذاء" فاللحوم المملحة المجففة والتي يكثر أكلها تسبب خمولاً، وكسلاً وبلادة، وإرهاقاً عصبياً عند بعض التلاميذ (هوايت، 1991، 230).

كما أن التربية اليابانية تمد جميع التلاميذ بنوعية عالية ومتوازنة من التعليم الأساسي في مجال القراءة والكتابة والحساب والعلوم والموسيقى والفنون، وذلك خلال تسع سنوات من التعليم الإلزامي. هذا بالإضافة إلى أن المستوى المتوسط لتحصيل التلاميذ يعتبر عالياً بالمعايير العالمية (الدسوقي، 2008، 27). وقد استطاعت اليابان أن تجمع بين شعبية التعليم وأرستقراطيته العلمية الفكرية، بمعنى إن التعليم أتيح للجميع في قاعدة الهرم التربوي لتزويد الأمة بالأيدي العاملة المتعلمة، لكنه اقتصر في مستوى القمة على القلة الممتازة عقلياً والمتفوقة في مواهبها؛ لتخريج النخبة القيادية الكفوءة والقادرة على مواجهة التحديات، بهذا تمت الموازنة بين تعليم العامة وإعداد النخبة.

وتنفق اليابان أكثر من 12% من ميزانيتها كلها على التربية، بينما لا يتعدى الإنفاق على النواحي العسكرية 7.7% فقط، وفي هذا دلالة واضحة على الأولوية التي تُعطى للتربية (بوشامب، 1985، 14). وكثافة الفصول في المدارس اليابانية حوالى 42 تلميذاً، (هوايت، 1991، 314). ويقود كل صف مدرس أول يعمل على مساعدة المدرسين الجدد أو الضعاف منهم من خلال تقديم اقتراحات عملية لتحسين عملية التعليم وإدارة الفصل. وتعد كل لجنة وتوزع أسبوعياً أو شهرياً نشرات إخبارية على آباء الأطفال في هذا الصف الدراسي، وتتضمن هذه الخطابات تقريراً عن أنشطة الفصل الأخيرة. وجدولاً تفصيلياً بما سيُعطى من المنهج في الفترة التالية، ثم رسالة تشجيعية من المدرسين إلى الآباء (www. knol.com).

وبالرغم من توقف الفصول عن الدراسة إلا أن الأعمال المدرسية المكلف الطالب بأدائها في المنزل أثناء الإجازة وواجبات البحث المفروضة على الطالب تضمن عدم انقطاع العملية التعليمية. كما تقدم المدرسة للعائلات مجموعة واسعة من القواعد والتوجيهات والتوصيات، تتعلق بسلوك الطالب والمذاكرة اليومية وجداول اللعب أثناء الإجازة. وفصل الخريف في اليابان يرتبط ارتباطاً وثيقاً باحتفالات المدارس الرياضية، ويتطلع الأطفال بلهفة إلى يوم الرياضة السنوي للمدرسة. ويمارس جميع الطلبة التمارين في كل أنواع الأنشطة، وفي يوم الرياضة يُدعى الآباء والجيران لمشاهدة كل فصل وهو ينافس في سباق العدْو وفي غيره من أنشطة الرياضة الميدانية، ويشجع الجميع على بذل غاية جهدهم من أجل فصلهم ومن أجل تقدم المدرسة، وأهداف هذا اليوم هي بناء التكافل والتضامن على مستوى الفصل والمدرسة تشجيعاً لكل جهد (Schacter، 2003).

وبالرغم من أن الفصول اليابانية أكبر من الفصول الأميركية من حيث العدد؛ إلا أنها أكثر تنظيماً وانضباطاً، فالطلبة أكثر انتباهاً ويقظة وأفضل سلوكاً، والانتقال بين الأنشطة يتم بشكل أسرع تنظيماً، والمحصلة النهائية لذلك لها دلالتها البارزة، فالفترة التي يقضيها الطلبة اليابانيون في الدراسة خلال السنوات الدراسية تزيد بمقدار الثلث عن الفترة التي يقضيها الطلبة الأمريكيون. ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن هذا المستوى العالي من التنظيم والانضباط يتحقق دون ممارسة المدرس لسلطة قوية مباشرة، وذلك بفضل نظام إدارة الفصل كما سبق الإشارة، الأمر الذي يتيح هذا المستوى منذ اليوم الأول، فالروتين المتبع طبقاً لهذا النظام؛ يشعر الطلبة بأنهم مسؤولون عن تصرفاتهم وسلوكهم الخاص، ويساعدهم على تغذية الإحساس بالفخار في تطويع أنفسهم للنظام وللأنماط والعادات والأساليب الفعالة المفيدة (www.nctm.org).

وبالنسبة إلى المناهج والمقررات، فما يدرسه الطالب الياباني ليحصل على شهادة إتمام الدراسة الثانوية يعادل – في مستواه العلمي – ما يحصل عليه الطالب الأمريكي الذي يتخرج من الجامعة. ويظهر هذا على وجه الخصوص في مقررات العلوم والرياضيات. وتبين الدراسات المقارنة أيضاً أن أدنى الدرجات التي يحصل عليها تلاميذ الصف الخامس الابتدائي في اليابان؛ أعلى من أعلى الدرجات التي يحصل عليها التلاميذ الأمريكيون في الصف نفسه، في مدارس أمريكية من مستوى المدارس اليابانية نفسه (هوايت، 1991، 135).

ويقوم التلاميذ بتوزيع الغذاء – الحليب والخبز والأطباق الأخرى – على صوانٍ لكل زميل في فصلهم. وإنه لممتع حقاً أن يتناول التلاميذ الغداء بعضهم مع بعض، والجميع يأكلون الشيء نفسه حتى مدرس الفصل، وبعد الغداء، يقوم تلاميذ مكلفون برفع الأشياء التي استخدمت في الغداء. وعادة يأكل التلاميذ في فصلهم، ولكن أحياناً يسمح بالأكل في فصول أخرى من الصف الدراسي نفسه. أو مع التلاميذ من فصول أعلى أو أخفض. مثلاً، نصف تلاميذ الصف الثالث ونصف تلاميذ الصف الرابع يجتمعون أحياناً للطعام في فصل واحد، وبعد الغداء لديهم فترة استراحة للعب وهذه أفضل أوقات أيام المدرسة (http://en.wikipedia.org/wiki/School_meal). وعملية تناول الطعام تتم بشكل فريقي، يقوم بها الطلاب أنفسهم، كل مجموعة يناط بها مهام محددة، فتحدَّد مجموعة طلاب من كل فصل دراسي لاستلام الوجبات – والتي تأتي ساخنة عبر الشاحنة – وفي الوقت نفسه، تقوم مجموعة

أخرى بتحويل قاعة الدرس إلى مقصف مؤقت، ومجموعة ثالثة تقوم بتقديم الطعام، ثم مجموعة رابعة بتنظيف الفصل وإعادته إلى سابقه.

والمدارس اليابانية لا يعمل بها أي بواب أو حارس، لذا فقد أصبح على الطلبة القيام بمهام تنظيف النوافذ والأرضيات بأنفسهم. ومن ثم يُعِدُّ الطلبة – بمن فيهم أطفال الصفوف الأولى – أدوات المسح والتنظيف ليقوموا بهذه المهمة كل يوم لمدة عشرين دقيقة (الجمعية الدولية للمعلومات التربوية، 2001، 20). فعندما يحين وقت التنظيف يعود التلاميذ إلى داخل المدرسة، مستخدمين مكانس ومماسح قديمة في المدرسة، وبعض التلاميذ يعلمهم التلاميذ الآخرون أو المدرس كيفية استخدام المكنسة، وعليهم أن يمسحوا القاعات والدرج بممسحة أو أقمشة للأرض، ليحافظوا على نظافة المدرسة في كل الأوقات، والتلاميذ من الفصول الأدنى يظهر أنهم يحبون التنظيف (www.histclo.com). وهذه الممارسات تخدم أغراضاً تربوية مهمة: فهي تنمي روح المسؤولية، وتماسك الجماعة، وتضفي كرامة على الأعمال التي ينظر إليها على أنها وضيعة، كما أنها تحمل الطلاب المسؤولية تجاه المظهر الذي تبدو عليه مدرستهم، ما قد يدفعهم إلى الاعتزاز بالمدرسة، ويجعلهم أقل ميلاً إلى أعمال التخريب أو التشويه التي تشاهد في شكل كتابات ورسومات شائنة (بوشامب، 1985، 51).

وفي ما يتعلق بالاختبارات فيتعين على الياباني أن يكون جاهزاً لها، وأن يعد نفسه من الخامسة حتى الثامنة عشرة، وفي اللغة اليابانية يعبر عنها بـ "شيكن جيكوكو – Shiken Jigoku" أي **الاختبارات الجهنمية**، وفي الواقع هي كذلك (كاوازاكي، 1999، 99) لهذا يقدم كثير من الطلاب وأولياء أمورهم على الانتحار نتيجة فشلهم في هذه الاختبارات، إذ يعتبر ذلك عاراً. ونتيجة ضغط الاختبارات هذا، تجد الوقت بالنسبة إلى الطالب كل شيء، لذلك لا عجب في أن تجد الطلاب يستذكرون دروسهم وهم في الطريق غير مبالين بما حولهم! ولك أن تعلم أنه يتقدم إلى الجامعة الإمبراطورية لطوكيو كل عام آلاف اليابانيين لاجتياز اختبار القبول، ولا يجتازه سوى خمسة بالمائة فقط ممن يتقدمون، لذلك يقضي الطلاب أياماً ولياليَ طوالاً للتحضير لهذه الاختبارات (كاوازاكي، 1999، 111).

ويعاني كثير من الطلبة من مشكلة صحية نتيجة الضغوط الدراسية والاختبارات، كذلك يعانون من قصر النظر والإصابة بالسل نتيجة هذه الضغوط الصعبة، ولم يقتصر الأمر على

الأمراض العضوية فقط، بل امتد إلى أمراض روحية وأخلاقية (كاوازاكي، 1999، 99). ويذهب الطلاب إلى المدارس أثناء إجازة الصيف لبضعة أيام تبعاً لبرنامج محدد مسبقاً، كما يمارسون طوال الإجازة نشاطات رياضية مثل السباحة وغيرها بشكل منتظم، حسب برنامج الإجازة المحدد مسبقاً من قبل المدرسة (كامينوري، 2008، 92).

وقد أشار عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي "روهلن" إلى أن الشهادة الثانوية اليابانية تعادل بالتقريب البكالوريوس الأمريكي المتوسط (الخليفة، وأبو نجمة، 2009، 84). كما يقال: إن مستوى التلميذ الياباني في سن الثانية عشرة يعادل مستوى الطالب في سن الخامسة عشرة في الدول المتقدمة (كامينوري، 2008، 92).

ولما كانت العلوم في النظم التعليمية الحديثة بمثابة القلب للنظام التعليمي؛ كان اهتمام اليابان بتدريس العلوم واضحاً وجلياً. فإحدى النقاط المهمة في النظام التعليمي الياباني تدريس العلوم، هذا النظام الذي لا يعتمد على الكم بقدر ما يعتمد على النوع بمعناه الحقيقي. وقد أكدت نتائج الاختبارات العالمية تفوق التلاميذ في اليابان في تحصيل مادة العلوم، وحصولهم على المركز الأول على مستوى العالم لثلاث مرات خلال عشرين عاماً (1970، 1983، 1993). كما جاءت نتائج دراسات عام 2000 لجمعية الدراسات الدولية لتقييم الإنجازات التربوية، تؤكد حصول تلاميذ الصفوف المدرسية (الثالث والرابع والسابع والثامن والسنة النهائية في المدرسة الثانوية) على المركز الدولي الثالث في مادة العلوم، وذلك عند مقارنتهم بتلاميذ خمس وأربعين دولة أخرى، حيث جاء ترتيبهم بعد تلاميذ سنغافورة وكوريا الجنوبية، في الوقت الذي كان فيه ترتيب تلاميذ الولايات المتحدة الأمريكية الثامن والعشرين (فتح الله، 2002، 153)

وتبلغ نسبة حصص الرياضيات في الصف الأول الابتدائي في اليابان حوالى 25% بينما هي 14% في أمريكا. ويقضي أطفال الصف الأول في اليابان حوالى 233 دقيقة في الأسبوع في التدريب وحل المسائل الرياضية، بينما يقضي الأطفال في أمريكا حوالى 79 دقيقة في الأسبوع (الخليفة، 2009، 84). كما يتعلم الطفل الياباني الحسابات المئوية في الصف الخامس، بينما يبدأ الطفل الأمريكي ذلك في الصف السادس أو السابع (أحمد، 1985، 399). وفي اليابان هيئة قومية أُطلق عليها الهيئة اليابانية للعلوم (Japan Science Foundation (JSF، تركزت أنشطة الهيئة في أربعة مجالات لتعليم العلوم والتكنولوجيا وهي (فتح الله، 2002، 141-142):

- البحث العلمي والتربية الشعبية.
- علم المتاحف (متاحف العلوم).
- الثقافة الهندسية.
- نظم المعلومات.

فلا يركز تدريس العلوم على نظريات فلسفية أو نفسية، ولكنه يؤكد مبدأً أساسياً هو جعل التلميذ (يفكر ويمارس)، كما أن مفتاح تعلم العلوم هو السؤال (كيف؟ ولماذا؟). ويعد الاختبار العملي للأفكار ضرورياً في معظم حصص العلوم، حيث يتبادل خلالها المعلم والتلميذ الأدوار في مناخ ديمقراطي (فتح الله، 2002، 137). ويساعد على هذا الأسلوب في التعليم الاعتماد على المعمل والتعامل مع الخامات البيئية. وتعد التجربة العملية حجر الأساس في تعليم العلوم في اليابان، ويجب أن تتصف الأنشطة بالخصائص الآتية (فتح الله، 2002، 138–139):

- بسيطة Simple سواء في الإجراءات أم في استخدام الموارد والأدوات.
- جوهرية Essential فلا تفتقد التبسيط، وتحقق الأهداف الأساسية منها.
- ممتعة ليس فقط للتلاميذ، ولكن للمعلمين أيضاً.
- مثيرة للتعجب والدهشة لدى المتعلم.
- سهلة الإجراءات والتطبيق والتكرار، سواء داخل المدرسة أو نوادي العلوم أو معارض العلوم أو متاحفها أو حتى في المنزل.
- تستخدم أدوات أو مواقف أو إجراءات غير متوقعة Unexpected.
- تقوم على استخدام مواد وخامات شعبية معروفة ومتداولة Popular goods بحيث يسهل إعادة إجرائها في أي وقت وفي أي مكان.

ومن أمثلة التجارب التي يمارسها التلاميذ ما يلي (فتح الله، 2002، 139–146):

- بناء نموذج ميكروسكوب شبيه بالميكروسكوب الذي وجد منذ ثلاثمائة عام.

- عمل ميدالية مفاتيح من قطعة حجر حفري.
- صناعة موتور بواسطة ملف.
- استخدام موتور في صناعة آلة لإنتاج نوع من الحلوى "غزل البنات".
- صناعة شمع ملون.
- عمل صور فوتوغرافية للقمر.
- صناعة مروحة ورقية مزينة بورق الشجر المجفف.
- عمل ماصات ذات أشكال مختلفة من أنابيب الزجاج الرفيع.

وتقوم فكرة تنمية الإبداع من خلال تعليم العلوم في المدرسة اليابانية على إمكانية تحقيق الإبداع لدى التلاميذ، عندما تدرس لهم العلوم في صورة مواقف أو مشكلات يشتمل كل موقف أو مشكلة على فجوة أو حلقة مفقودة، يشارك التلميذ في إيجاد أو تغطية هذه الفجوة بنفسه (فتح الله، 2002، 139-149).

القاعدة الخامسة: احترام وتقدير المعلم:

قم للمعلم وفِّه التبجيلا

كاد المعلم أن يكون رسولاً

(أحمد شوقي)

يعتبر المعلم في المدرسة اليابانية عصب النظام التعليمي وإليه يُعزى بالدرجة الأولى تميز المؤسسة التربوية اليابانية، ويتمتع المعلم الياباني باحترام مجتمعه له، احتراماً عالياً، فهو بذلك يكافئه بإعطائه قيمة اجتماعية في سلم القيم الوظيفية. لذلك فالتنافس شديد على الالتحاق ببرامج إعداد المعلم، وبالتالي فإنها لا تستوعب أكثر من ربع المتقدمين للالتحاق بها (هوايت، 1991،

150–152). وهذا التكريم لا يناله أثناء العمل فقط، وإنما يستمر معه حتى بعد التقاعد، فمثلاً لو قضى عشرين سنة في التعليم وكان مدرساً نموذجياً؛ فإن راتبه قد يصل الضعف ثلاث مرات عن الذي بدأ به في أول الخدمة، وتنقسم برامج تكوين المعلمين إلى:

أولاً: برنامج الإعداد: يتم إعداد المعلمين في الكليات المتوسطة، والجامعات، ويحصل الدارس على شهادة تعترف بها وزارة التربية والتعليم، وحتى يصبح الشخص مؤهلاً للتعليم لا بد أن يمر بالمراحل التالية:

1- التعليم العام: ومدة الدراسة فيه 12 عاماً.

2- الدراسة بمؤسسة الإعداد: ومدة الدراسة فيها 4 سنوات.

3- التدريب بمؤسسة الإعداد ومدة التدريب فيها 4 أسابيع.

بعد التخرج وممارسة العمل لستة أشهر بنجاح؛ يمنح المعلم رخصة تدريس تؤهله لممارسة المهنة، بعد أن يتم اجتيازه لامتحان مجلس التعليم الذي يعقد سنوياً لتعيين المعلمين، ويتم تجديد الرخصة بعد كل (12) شهراً.

ثانياً: برنامج التدريب: يعتبر تدريب المعلم بعد التحاقه بالخدمة من أهم الأمور التي يجب أن تعتني بها المؤسسة التعليمية، وذلك لأن ضمان جودة التعليم والمخرجات التعليمية تتطلب معلماً قادراً على أداء واجبه دوماً باستمرار، فهناك التدرب لمدة عام في برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة داخل المدارس، بواقع يومين في الأسبوع، ويقوم بالتدريب المعلمون الأوائل مع المعلمين ذوي الخبرة، ويكون محتوى التدريب لقاءات تتم فيها مناقشة أساليب التدريس وتخطيط الدروس، وعند نهاية البرنامج يتم استبعاد المعلمين الذين لم يستطيعوا اجتياز الدورة التدريبية بنجاح. وتحمل كلمة (سينسي) SENSEI اليابانية – والتي تطلق على المعلم – من المعاني ما لا تسعه الترجمة الأدبية، وهذه الكلمة هي واحدة من أرفع درجات التبجيل والاحترام التي يمكن أن تُضفى على شخص ما في اليابان (بوشامب، 1985، 43). ويهتم النظام التعليمي الياباني بالمعلم اهتماماً شديداً. ولا يمنح المعلمون في اليابان شهادات صلاحية للتدريس إلا بعد ممارسة العمل بنجاح لمدة ستة شهور، وبذلك يصبح حاملها له حق القيام بالتدريس في أي محافظة من المحافظات، أما معلمو المدارس الثانوية العليا فلا يحصلون على شهادة الصلاحية إلا بعد الحصول على الماجستير (العاصي، 1987، 129).

أما أحد أسباب جودة التعليم في اليابان فتكمن في جذب مهنة التعليم لأفضل العناصر البشرية. ويظهر احترام المعلمين في اليابان في استطلاعات الرأي، حيث يحتل المعلمون مكانة تفوق منزلة المهندسين، أو المسؤولين في إدارة المدينة. ويتلقى المعلمون أيضاً رواتب طيبة للغاية، وتفوق رواتبهم عموماً مداخيل الصيادلة والمهندسين (عبد العاطي، www.mohyssin.com). ويقدر عدد من يحصلون على مؤهلات عليا للتدريس بنحو 30% من مجموع خريجي الجامعات اليابانية (هوايت، 1991، 155).

وبالرجوع إلى مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية – حيث كان اليابانيون في حالة حرب مع جيرانهم – فإنه كان على اليابانيين أن يتناوبوا على حراسة المدرسة ليلاً، وكان يحدث أن يشترك في الحراسة مدرس حديث مع زميل له أمضى سنوات طويلة بالتدريس، وتدور بين الاثنين (الحديث والقديم) أحاديث تتصل بأمور المهنة والعمل، وعيونهم شاخصة على حراسة المبنى. ونتج عن هذه الأحاديث التربوية أن استفاد المعلم الحديث من القديم الذي صقلته التجارب، ولذلك فقد استمرت هذه العادة حيث أصبح من الضروري أن يزامل المعلم الحديث زميلاً قضى في المهنة سنوات عدة، وعندما تدخلت اللوائح والأنظمة الخاصة بعمل المعلمين بعد انتهاء الحرب فقدت هذه العادة أسبابها، ومع ذلك فما زال المعلم الحديث مرتبطاً بالتكليف لمزاملة زميل له خبرة طويلة خلال السنة الأولى من تعيينه، وبالإضافة إلى ذلك يجتمع المدرسون الجدد مرتين، أو ثلاث مرات شهرياً مع ناظر المدرسة والزملاء القدامى للنقاش في الخبرات وتلقي النصائح والتوجيهات (هوايت، 1991، 155-156).

وبمقارنة سريعة بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ومن خلال إحصاء طريف.. "وجد أن عدد مرات تهجم وإهانة التلاميذ الأمريكيين لمدرسيهم داخل الفصل في مدينة نيويورك وحدها، كان يعادل ثلاثة أضعاف عدد مرات تهجم وإهانات التلاميذ اليابانيين لمدرسيهم في كل المدارس اليابانية" (هوايت، 1991، 137). وعندما يدخل المعلم الفصل يقف التلاميذ وينحنون باحترام كبير له، ثم يقولون في رجاء مهذب "يا معلمنا نرجو أن تتفضل علينا وتعلمنا"، هذا الرجاء يفوق مجرد الاحترام العادي. في حين تجد تحية التلاميذ الأمريكيين وهم يخاطبون معلمهم بادئين بتعبير "hey، teacher" فلا ترفع الكلفة بين التلاميذ ومعلمهم (هوايت، 1991، 150). هذا والعلاقة قوية بين المعلم الياباني وتلاميذه، "فهو يزور تلاميذه في بيوتهم مرة في السنة على الأقل، وهذا جزء من اعتقاد

تربوي بأن المعلم يفهم تلميذه بشكل أفضل إذا عرف أسرته وحياته العائلية. كما أن التلاميذ يزورون معلميهم في بيوتهم، وكذلك من درّسوا لهم من قبل، خاصة في المناسبات لاسيما رأس السنة" (هوايت، 1991، 153). ويتمتع المعلمون في اليابان بثقة أعلى في تخصصاتهم عن المعلمين الأمريكيين الذين اهتموا أكثر بالمواد التربوية، والنفسية، ونظرياتها، كما أنهم يحظون باحترام ملحوظ في مجتمعاتهم، أكثر مما يحظى به الأمريكيون الذين غالباً ما يلتقون بالمهنة آملين الانتقال إلى مهنة أخرى إذا أتيحت الفرص لهم، وكثيراً ما يفعلون (هوايت، 1991، 313).

ومن اللافت للنظر أن عدد الساعات المعتمدة المطلوبة لمواد التخصص والمواد التربوية المقررة على الطالب المعلم تختلف من مرحلة لأخرى. **فعدد المقررات التربوية مرتفع للذين يعدون للتدريس في الصفوف الدنيا، بينما يكون عدد مقررات التخصص أكبر للذين يعدون للتدريس في الصفوف العليا.** كما أن عدد ساعات التربية العملية يزداد في المراحل الأقل عنه في المراحل الأعلى (محمود، 2004، 30).

ويظهر الاحترام في ما يتقاضاه المعلم من راتب، فيتقاضى المعلم الياباني – في بداية تعيينه – راتباً أكثر من زملائه الذين يعينون في وظائف حكومية أخرى، كما أن راتبه يعادل أو يزيد عن راتب من يعينون في الشركات الكبرى. ولذا.. يقبل خريجو الجامعات على اتخاذ التدريس مهنة، بينما يتقاضى المعلمون الأمريكيون مرتبات تعتبر من أقل المرتبات التي يتقاضاها خريجو الجامعات (هوايت، 1991، 313). ونتيجة للراتب والفوائد المغرية؛ فإن هناك فائضاً في عدد المعلمين المؤهلين الذين ينتظرون فتح الباب لدخول مهنة التدريس، حتى بين معلمي مواد الرياضيات والعلوم (بوشامب، 1985، 44). ويتساوى في ذلك المعلمون والمعلمات. ويتضح كذلك من خلال التهافت على شغل هذه الوظيفة المرموقة في المجتمع فمعظم هؤلاء المعلمين هم من خريجي الجامعات، ولكنهم لا يحصلون على هذه الوظيفة إلا بعد اجتياز اختبارات قبول شاقة شفوية وتحريرية. وبالطبع نسبة التنافس على هذه الوظيفة شديدة، وهم بشكل عام يعكسون نظرة المجتمع إليهم ويعكسون أيضاً صورة الالتزام وروح الجماعة والتفاني في العمل عند اليابانيين، فهم إلى جانب عملهم في المدرسة وقيامهم بتدريبات ودراسات لرفع مستوياتهم العلمية، فهم يهتمون بدقائق الأمور الخاصة بتلاميذهم، كما يقومون بزيارات دورية إلى منازل الطلاب للاطمئنان على المناخ العام لاستذكار التلاميذ من ناحية، ومن ناحية أخرى يؤكدون التواصل مع الأسرة وأهمية دور الأسرة المتكامل مع المدرسة (المناعي، 2008، 39).

وتعتبر مهنة التدريس من المهن المربحة اقتصادياً حتى بالقياس لأعمال القطاع الخاص، فمن بين خمسة يابانيين يتقدمون لمهنة التدريس يفوز واحد منهم فقط بشرف المهنة وامتيازاتها المعيشية. وقد أدى ذلك إلى الحفاظ على مستوى نوعي متفوق للتعليم الياباني، أدى بدوره إلى تنمية نوعية العملية التربوية بأسرها. حيث لا جدوى من تطوير مستوى الإداريين والمشرفين إذا كان المدرس يعاني نقصاً في تكوينه، لأنه يقوم بدور مباشر في التعليم ومعايشة الأجيال (www.am22am.com/vb/showthread).

كما أن الرقابة بصورة مستمرة تراقب عمل المدرسين، وذلك لتحسين غاياتهم ومهاراتهم التدريسية، سواء من خلال اجتماع أسبوعي لجميع المدرسين أو مع المدير أو الموجه. وإذا دعت الضرورة إلى نقل مدرس من مدرسة لأخرى فيعطى إخطاراً بذلك قبل تنفيذ النقل بشهرين، ولعله من المفيد نقله إلى مدارس أخرى قبل ترقيته. وغالباً ما يبدأ المعلم عمله في مدارس الضواحي أو مناطق بعيدة نسبياً كالريف مثلاً، ما يظهر قدرة المعلم على الالتزام والإخلاص والتضحية (هوايت، 1991، 155).

القاعدة السادسة: القراءة:

"الذين يقرؤون لا ينهزمون، لأن القراءة قوة".

(فرنسيس بيكون)

من الأمور التي يتصف بها الشعب الياباني أن أفراده قراء نهمون جداً، فأي زائر مفتوح العينين سيدهشه عدد القراء الذين يقرؤون الصحف اليومية في الحافلات العادية، أو في القطارات بين المدن، إن نسبة هؤلاء القراء عالية جداً بشكل لافت للنظر، ولا يقتصر الأمر على الصحف فقط، ولكن تشمل المجلات والكتب (بوشامب، 1985، 19). في عام 1973 أصدر ناشرو الكتب اليابانيون حوالى 27400 كتاب في حوالى 635 مليون مجلد، بينما صدر أكثر من 12969 نوعاً مختلفاً من المجلات بلغ مجموع نسخها 2190 مليوناً ونصف مليون نسخة (وزارة الشؤون الخارجية، 1975، 22).

كما أثبتت إحدى الدراسات الحديثة هناك؛ أن الصحف اليومية تصل إلى 550 فرداً من بين كل 1000، وهذه النسبة العالية تضع أفراد الشعب الياباني في المرتبة الثانية بعد أفراد الشعب السويدي الذين تصل صحفهم اليومية إلى 574 فرداً من بين 1000. إن صحف اليابان الثلاث الرائدة وهي أساهي، ومنيتشي، ويوميوري، يوزع من طبعتها الصباحية فقط أكثر من ستة عشر مليوناً، ويوزع نصفها أي ثمانية ملايين في طبعتها المسائية. في الوقت الذي توزع فيه أكبر الصحف الأمريكية انتشاراً 1,9 مليون نسخة (بوشامب، 1985، 19). وباختصار هناك دولة أو دولتان تتقدمان على اليابان في هذا المجال، لكن لو تم دمج عدد قراء الكتب والمجلات والصحف المختلفة معاً في اليابان، لتصدرت بكل وضوح دول العالم كافة (فوجل، 1996، 33).

ومن أكثر الجوانب إثارة لشهية القراءة عند اليابانيين؛ هي الزيادة والتكاثر في أعداد الكتب الهزلية، حيث يتم بيع حوالى مليار عدد سنوياً، وتمتد موضوعات هذه الكتب من القصص حول بورصة طوكيو، وحتى أساطير الساموراي، وكتب العري والجنس التي تفتقر إلى الذوق السليم (إنجل، 2001، 19-20). أما عن نشر الكتب فتأتي اليابان في المرتبة الثالثة على مستوى العالم، لا يسبقها سوى أمريكا والاتحاد السوفييتي، وكلاهما يشتمل على عدد أكبر من السكان (بوشامب، 1985، 19). وحتى الصحف اليومية لا تخصص فقط للكبار فهناك صحف يومية مخصصة للأطفال وتحتوي على أخبار مهمة وبطريقة جذابة تناسب الأطفال. وهذه الصحف تساهم في تعويد الأطفال على القراءة اليومية والاطلاع المستمر على أحدث الأحداث. ولا تقتصر ثقافة القراءة في اليابان مثل باقي الثقافات الغربية وهي القراءة من أجل القراءة والتركيز على الكم وليس الكيف! تتميز ثقافة القراءة في اليابان بأنها قراءة الفهم والتطبيق ويتم تدريب الصغار على هذا النوع من القراءة من وقت مبكر. والقراءة في اليابان لم تتحول إلى عادة يومية لمجرد أن الشعب الياباني يحب القراءة، ولكن بسبب شعور عميق لديهم بأن القراءة بوابة مهمة للتطوير والتغيير، وأيضاً توفر جميع الوسائل البيئية المساعدة لتسهيل القراءة في أي زمان ومكان (كايسر، 1991).

القاعدة السابعة: التعليم العالي والبحث العلمي:

"في الاكتشافات العلمية يذهب التقدير لمن يقنع الناس بها، وليس لمن تأتيه الفكرة أولاً".

(وليام أوسلر)

لقد اهتمت اليابان بالتعليم العالي اهتماماً واضحاً، حيث يقف اليوم على قمة التعليم الياباني نظام تعليم كبير ومتنوع ضم في عام (1985) (461) جامعة و(543) من كليات الراشدين و(62) فنية، ومعاهد وبرامج أخرى متنوعة لمرحلة ما بعد الثانوية (29)، ويستقبل التعليم العالي الياباني واحداً من كل أربعة من اليابانيين في الفئة العمرية المماثلة. كما أن الجامعات اليابانية حريصة على الاحتفاظ بمستواها العلمي بدرجة عالية، بالإضافة إلى ارتباطها بحركة الحياة في المجتمع الياباني، مما يجعلها مصرة على الإبقاء على نسبة الطلبة إلى الأساتذة بصورة مناسبة بحيث لا يؤثر على كيفية التعليم الجامعي (عبود، 1978، 357). وترتب الجامعات اليابانية في تسلسل طبقاً لقيمة كل منها ومركزها، وإذا رتبنا الجامعات اليابانية على شكل هرم فستكون جامعة طوكيو في قمته، وأعظم أساتذتها شهرة هم الذين يعملون في كلية القانون بالجامعة، ثم تأتي الجامعات الإمبراطورية، مثل جامعة كيوبو، وجامعة كيوشو، وجامعة توهوكو ويتبعها مجموعة من الجامعات الخاصة ذات الشهرة العالية مثل كيبو، واسيدا، أما قاعدة الهرم ففيها المئات من المعاهد والمؤسسات الأخرى التي لا تلقى أهمية كبيرة (بوشامب، 1985، 56).

إن زيادة أعداد الأشخاص المتعلمين تعليماً عالياً كان من الأعمدة الأساسية التي ساندت الابتكار التكنولوجي للأمة والتنمية السريعة في الستينيات من القرن الماضي. ووفقاً للنظام المدرسي الذي حظي بشعبية بالغة بعد الحرب؛ دخلت اليابان سريعاً عصر المجتمع المتعلم تعليماً عالياً. وكما يقول شين هاما – مدير جامعة طوكيو الإمبراطورية – "لم تكن الصناعات في بلادنا هي التي أنشئت أولاً ثم تبعها إنشاء المدارس الفنية، بل إن المدارس الفنية أنشئت أولاً لإنتاج خريجين، وكانت مهمتها أن تفتح وتنشئ الصناعات والمصانع"، ويكشف هذا القول بوضوح الطبيعة التقدمية للاستثمار في التعليم (أحمد، 1985، 382-383).

وفي ما يتعلق بالبحث العلمي، فعلى أرض مساحتها نصف مساحة طوكيو أقيمت أكبر مدينة للعلوم في اليابان، وهي تمثل المقر المثالي لإجراء البحوث الكبيرة والمعقدة، إذ تمتد منشآت هذا التجمع العلمي على حوالى 28560 هكتاراً من الأرض، فيها ما يزيد على 200 معمل يعمل فيها 10000 باحث، وقد قدرت جملة الاستثمارات فيها بحوالى 11 مليار دولار

أمريكي، فضلاً عن 1.5 مليار دولار ينفق سنوياً على البحوث (مدينة العلوم في تسكوبا، 1993، 161).

ويتمتع الشعب الياباني بشغف فطري بالمعرفة والحرص على حيازتها من مظانها، وهذا الشغف يضرب عميقاً في جذور التاريخ، إذ اعتاد اليابانيون استيراد الثقافة والعلوم منذ القرن الثالث قبل الميلاد، حيث تشير المصادر إلى أن الوفود اليابانية كانت تتوجه إلى الصين خلال حكم أسرة «هان» لطلب العلم. وحين أصدر الإمبراطور «مايجي» (1868–1932) وثيقته الدستورية المعروفة بـ «العهد الإمبراطوري» كان أسرع بند من بنود هذا العهد في التنفيذ هو البند الخامس الذي نص على: جمع المعارف من شتى أنحاء العالم كي تترسخ الإمبراطورية على أسس متينة**!** (خبيش، 2013).

وخلال السنوات العشر الأولى من تاريخ المعجزة الاقتصادية والصناعية التي تحققت هناك، وحتى الآن، فقد وظف اليابانيون حوالى 3% من الدخل القومي لأغراض البحث العلمي، والتطوير التكنولوجي (الخطيب، 2006، 311)، يأتي معظمه تقريباً من خلال الهيئات الخاصة، ومعاهد البحث العلمي، وبدرجة أقل من الهيئات الحكومية أو الجامعات، وهي في هذا مختلفة عن معظم الدول الأخرى، ولا تقل هذه النسبة عن نسبة الجهود الأمريكية في هذا المجال، خصوصاً إذا وضعنا في الاعتبار عنصر البحوث العسكرية الضخمة في الولايات المتحدة، وهو العنصر الذي يكاد ينعدم تماماً في اليابان (رايشاور، 1989، 301).

وقيل إن ميزانيات البحث العلمي في اليابان ظلت دائماً من أكثر الموازنات سخاءً في العالم، وكان الهدف من ذلك واضحاً لدى اليابانيين؛ وهو خلق جيل ياباني جديد، يشارك في توطين العلوم والتكنولوجيا الحديثة، وتطويرها. وقد شمل توطين التكنولوجيا مجالات النقل البري والبحري والجوي، وأجهزة الإعلام، والاتصالات، والآلات الطبية، والروبوت أو الإنسان الآلي، وغيرها (الخطيب، 2006، 311).

ويبدي اليابانيون اهتماماً كبيراً بفكرة التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، ويتركز التعاون بشكل كبير على ابتكارات التكنولوجيا الجديدة. وقد سُمح للمؤسسات الصناعية بزيادة إسهاماتها في المؤسسات الأكاديمية، إذ بلغت في العام 1986م؛ أكثر من 1503 مليون دولار، ثم ارتفعت في العام 1996م لتصل إلى حوالى 3918 مليون دولار، كما سمح لهذه المؤسسات

بالحصول على مقاعد للموهوبين Endowed Chairs في الجامعات، وقد بلغ عدد الجامعات التي تمنح مقاعد للمؤسسات الصناعية 98 جامعة. وتعزز هذه الإسهامات فكرة "الشراكة" بين الطرفين، وهي تأتي على أشكال متعددة، منها: دفع رواتب للباحثين العاملين في مراكز البحوث، وتفريغهم للعمل فيها. وزيادة مساحة المختبرات والمعامل، وتزويد المعامل بالمعدات والتجهيزات، وتقديم المنح والهبات لأعضاء هيئة التدريس. (بلغ عدد الجامعات التي تمنح مقاعد للمؤسسات الصناعية في اليابان لتنشيط البحث العلمي ما يقرب من مائة جامعة. ويفوق عدد الجامعات الخاصة في اليابان الجامعات الحكومية بأربعة أضعاف تقريباً إذ تبلغ الجامعات الخاصة 372 جامعة مقارنة بـ 96 جامعة حكومية (http://www.unesco.org).

وهناك تعاون مشترك بين الصناعات اليابانية والجامعات الخارجية، وبالأخص الجامعات الأمريكية. وحسب إحصائيات وزارة التربية والعلوم اليابانية، فإن المؤسسات الصناعية اليابانية قد أنفقت في الفترة ما بين 1986-1991م مبلغ 93 مليون دولار لصالح جامعة هارفارد الأمريكية، مقابل خبرات وبحوث لصالح الشركات اليابانية (Aung, 2004)، كما تخصص الشركة (4%) من حصيلة المبيعات للابتكار والبحث المستمر (درويش، وعبد العال، 1988، 7). وتعد اليابان البلد الرائد في البحث العلمي، خاصة في التكنولوجيا والآليات والبحث الطبي، حيث يتقاسم قرابة 700000 باحث ميزانية بحث وتطوير قدرها 130 مليار دولار أي ثالث أكبر ميزانية في العالم (https://ar.wikipedia.org).

ولا تتجاوز نسبة دعم حكومة اليابان للبحث العلمي 521,%، مما ينفق في هذا المجال، بينما القطاع الصناعي وحده يقدم أكثر من 68%، وحوالى 11% تقدمها مصادر أهلية أخرى. وفي مصادر أكثر حداثة ارتفعت نسبة مشاركة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي في اليابان إلى ما يقرب 85% من إجمالي ميزانية البحث العلمي (http://www.unesco.org).

وتضم الجامعات اليابانية المئات من مراكز البحوث التعاونية، وفي جامعتي طوكيو وتوهوكو 56 مركزاً من هذه المراكز، مهمتها البحث في المشكلات التي تواجه الصناعة اليابانية، وطرح الأفكار التي تقوي العلاقة بين الصناعة والجامعات.

الفصل الرابع

الثمار

(نتاج الحصاد)



تناول هذا الفصل أهم الثمرات التي بدأت تظهر في التربية اليابانية جراء ما بذر وما تجذر في مراحل سابقة، وكانت أهم تلك الثمار التي كان لها الانعكاس القوي على النهضة اليابانية ما يلي: العمل الفريقي، المسؤولية الجماعية، احترام الأصفار الخمسة، الولاء المؤسسي، الإيمان بمبدأ الجودة الشاملة، التدريب المستمر، التوفير والاقتصاد، احترام الوقت، التقدم التكنولوجي، الرغبة في التغيير، التوظيف مدى الحياة، الجنوح للسلام، تقنية الهندسة العكسية، طريقة صناعة القرار

الثمرة الأولى: العمل الفريقي:

"نكون معاً هذه هي البداية، والبقاء معاً هو التقدم، والعمل معاً هو النجاح".

(هنري فورد)

إن التعليم في اليابان سواء داخل فصول الدرس أو خارجها يهدف إلى أن يغرس في نفوس التلاميذ روح الجماعة، ويقضي على الأنانية والفردية، وذلك وفقاً للمثل الياباني الذي يقول "إن رأس المسمار البارز هو الذي يتلقى ضربات المطرقة" و"إن الظفر الذي يبرز يقطع" (وديع، www.arab-api.org). وسجلت نتائج الأبحاث التي أجريت على النظام التعليمي الياباني أنه يهدف إلى خلق التفوق المتوسط بالنسبة إلى المجموعة كلها، ولا يسعى إلى تشجيع التفوق الساحق لفرد مهما كان تفوقه (شبانة، 1996، 43). وهناك تشدد ثقافي نحو ضرورة تكييف المرء لنفسه وأعماله وفقاً للجماعة داخل بنية اجتماعية هرمية، تجعله جزءاً لا يتجزأ منها. فالمواطنون يتوقع منهم الخضوع للسلطة، والإسهام في نظام اجتماعي متسق دون السعي خلف أهوائهم الشخصية التي ينظر إليها على أنها فردية أنانية (بوشامب، 1985، 15). ووفقاً للمنظور الياباني فإن الفرد لا يطالب بحقوق من هم أعلى منه بقدر ما يلجأ إلى طاعتهم، وذلك ليس من منطلق الافتقار إلى الخيارات، وإنما باعتبارها مسلكاً طبيعياً، حيث يتصور اليابانيون تمتعهم بخاصية عقلية تتيح لهم تجاوز أي توجه فردي (شكر، د.ت، 75).

وأهم ما يميز نظام الإدارة في الشركات اليابانية هو جماعيتها. فالتعاون والتكامل والعمل – ليس فقط جنباً إلى جنب بل يداً بيد Hand in Hand – والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والإيمان الشديد والقوة في قوة الجماعة؛ هي سمات تنفرد بها نظم إدارة المنظمات اليابانية (أبو قحف، 1998، 69). ويعتبر اليابانيون أكثر عمال الدنيا علاقة بالعمل الجماعي، وعندما يعملون بشكل جماعي فإنهم يبذلون طاقة غير معتادة أو خارقة. وعندما يصل شخص أجنبي إلى مطار طوكيو فإن أول أمر يشاهده أو يشد انتباهه هو العمل الجماعي لعمال وموظفي المطار، والذي لا يمكن مشاهدته في أي مكان في العالم (كاوازاكي، د.ت، 41).

ويستمد الفرد الياباني قوته من الاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة، والالتزام المخلص للعمل الجماعي. وتمثل البيئة اليابانية بيئة تعد الفرد في حاضره وغده لما يتطلبه المجتمع من عمق وأصالة

في العلاقات بين الأفراد. فإذا اجتمع عدد من الأفراد للتزحلق على الجليد في الشتاء فماذا يفعلون؟ إنهم يجتمعون، أما في الصيف فلا يوجد جليد للتزحلق، ولكن الرغبة في أن يجتمعوا معاً تدفعهم إلى مكان يجلسون فيه لشرب القهوة، ويتحدثون ويستمتعون بالصحبة، وهو الهدف من هذا الاجتماع الصغير، فهم يجتمعون وهذا هو الأمر المهم (هوايت، 1991، 82). وبدون الانتساب إلى جماعة ما؛ يشعر الياباني بضعف شديد، وقد يجد صعوبة في التأقلم، فالذئاب المنعزلة هي أنواع تسودها الأنانية، ولا يمكن الوثوق بها (إنجل وموراكامي، 2001، 21).

والثقافة اليابانية لا تهتم الاهتمام الكافي بالفرد، وإنما تركز على الإنجاز الجماعي، كما تشجع الرؤى المتشابهة، لا الاختلاف بين الأفراد سواء في الجوانب المعرفية، أم الاجتماعية (هوايت، 1991، 146) كما أن المقدرة الذاتية ليست هي حافز الترقي الذي يحصل عليه المشرف، وإنما يحصل عليه بناءً على إنجاز فريقه. لذا.. تجد المواطن الياباني الذي يشترك في رياضة جماعية يحظى بتقدير واضح أكثر من المواطن الذي يكون نجماً على المستوى الفردي (رايشاور، 1989، 179). والياباني بوجه عام، يبدع ويبتكر ويزدهر وينتج في إطار الجماعة، وهي العائلة أولاً والدولة ثانياً، وبين الطرفين هناك الاختراعات والشركات والمصانع والزراعة وكل ما ينتمي إلى المجتمع (شكري، 1994، 25).

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة اليابانية لا تجد عناءً يذكر في حث الأفراد على العمل الجماعي، وقبول المسؤولية الجماعية، بل على العكس من ذلك فإن أي محاولة لتحديد المسؤولية على أساس فردي تقابل بمقاومة شديدة من جانب العاملين (رفاعي، 1984، 101).

وتدعو الحاجة إلى الوحدة والاتحاد في العمل بانسجام إلى الدرجة التي تدفع المعلم إلى بعض الإجراءات، حتى لا يؤثر الأداء النشاز على جمال النغم، أو المنتج الجماعي، فمثلاً.. إذا أحس المعلم أن طفلاً أو أكثر لا ينسجم عزفه على آلة موسيقية مع عزف المجموعة؛ فإنه يجري تحويراً في آلات الأطفال دون المستوى العزفي، حتى لا تصدر آلاتهم أصواتاً أثناء العزف الجماعي، ويكتفى بأنهم يحركون أصابعهم على الأوتار مثلاً، أي أنهم مشتركون ولكن أصوات عزفهم صامتة. وبذلك يحمي تلميذه الأقل في مستوى الأداء، فلا يصيبه بالإحباط لعدم الإشراك في المجموعة، ولا يحرجه بسبب سوء الأداء (هوايت، 1991، 205).

والأطفال يستحثون دائماً لبذل أقصى جهد ممكن كأفراد، أو في جماعات والطريقة الأساسية لتنشيط دافعية الأطفال هي تشجيع الأنشطة الجماعية، إذ إنه يعتقد إن هذه الأنشطة تدخل البهجة في التعليم أكثر من الأنشطة الفردية. وتنشيط الدافعية من خلال أنشطة الجماعة، يتم عن طريق الإحساس القوي بالشخصية المشتركة، وإعطاء الفرصة للأفراد للتأثير على أهداف الجماعة وأنشطتها، كما إن تبادل عملية إرشاد الطلاب نيابة عن المعلم وتخطيط وتنظيم أنشطة الفصل والمدرسة، كل هذا يسهم في عملية تنشيط الدافعية من خلال الجماعة (الدسوقي، 2008، 27-32).

وتبلغ قمة العمل الفريقي ذروته في الحياة السياسية، فمعلوم أن الصراع يكون على أوجه في العمل السياسي أكثر منه في أي عمل آخر، إلا أن المدقق في العمل الحزبي ممثلاً في الحزب الحر الديمقراطي، يدهش لوجود خمس مجموعات حزبية، تعمل فيها كل مجموعة متكتلة بشكل شبه مستقل، غير أن هذا لا يخرجها عن أن تكون في سياق السيمفونية العامة للحزب، وبما لا يسمح بأن تسيطر مجموعة من تلك المجموعات على الحزب.

ولعل ما يجسد هذا المعنى ما صرح به رئيس شركة سوني بقوله: إن اليابانيين يعملون ويكافحون معاً بإصرار لإحساسهم بأنهم ركاب سفينة واحدة يجمعهم معاً وحدة الهدف والمصير، فإذا كان هناك خطأ من أحد الأفراد داخل السفينة فإن ذلك سوف يؤدي إلى غرقها ما يلحق الضرر بالآخرين (عبد الخالق، 2009، 67). وقد شبههم أحد رجال الإدارة الفرنسية بالنمل قائلاً: "إن أفراد مستعمرة النمل قد علموا أنفسهم رقص الفالس، ولكن المدهش ليس أنهم يرقصون الفالس جسداً، بل لأنهم يشاركون فعلاً في الرقص" (شبانة، 1996، 84).

وقد تمكن اليابانيون من وضع مشاعرهم الفردية ضمن القيود المعقولة مع التركيز على أهمية التعاون الجماعي، فالرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين، ومن مشاعر الانضباط وعدم الأنانية (أوشتي، 1405، 21). ومن أهم دواعي النزوع إلى الجماعة ونبذ الفردية في التكوين الاجتماعي الياباني؛ تلك الحياة الطبيعية القاسية التي يعيشها اليابانيون، فامتداد اليابان شمالاً وجنوباً جعلها تعاني طقساً شديد الحرارة، وآخر شديد الصقيع يقترب من طقس القطب الشمالي، ناهيك عن الزلازل والبراكين التي تتعرض لها البلاد بشكل دوري، مثل هذه الأخطار تجعل الشعوب تعيش في شكل جماعات أكثر منها في شكل آحاد.

وقد شبه البعض اليابانيين بمجموعات السمك الصغير الذي يسير في جماعات منتظمة في اتجاه واحد، حتى إذا ما ألقيت عليه حصاة غير اتجاهه إلى الاتجاه المضاد، ثم يعود مرة ثانية إلى صفوفه المنظمة (رايشاور، 1989، 179).

الثمرة الثانية: المسؤولية الجماعية:

> **"الميزة الوحيدة التي تجمع بين الناجحين في العالم تكمن في قدرتهم على تحمل المسؤولية".**

(مايكل كوردا)

إذا وقع حادث لتلميذ في محطة القطار الذي سيستقله في رحلته المدرسية؛ **فإن الاعتذارات والأسف تنتظر من كل شخص مسؤول: يعتذر التلميذ الذي وقع له الحادث، والمدرس والناظر – اللذين لم يكونا مشتركين في الرحلة ولكنهما مسؤولان عن المدرسة – يعتذر كل للآخر، كما يعتذر الكل لولي أمر التلميذ، ثم يعتذر ولي الأمر للمدرسة ويتأسف لناظرها عن سلوك ابنه الذي أدى إلى وقوع هذا الحادث، كما يعتذر ناظر محطة السكة الحديدية بدوره لاحتمال وجود نقص في المحطة**. ولا تنتهي التبعات الاجتماعية للحادث الذي وقع للتلميذ عند هذا الحد، حيث يظل الشعور بما يعرف بـ "التسبب في إزعاج الآخرين" طاغياً على العلاقات بين الأفراد إلى حين، وغالباً ما يكون هناك تبادل الزهور والهدايا لتعود الأمور كما كانت (هوايت، 1991، 133).

ولما سقطت طائرة يابانية، منذ فترة وهلك كل ركابها مع طاقم الطائرة؛ استقال رئيس مجلس إدارة شركة الطيران اليابانية التي تتبع لها تلك الطائرة المنكوبة. والشركة اليابانية إذا حدث لها خسائر أو أي انتكاسة إما أن يتركها المسؤولون أو ينتحروا وفقاً لمبادئ المحارب الياباني القديم "الساموراي" (درويش، وعبد العال، 1988، 7).

الثمرة الثالثة: احترام الأصفار الخمسة:

احترام الأصفار الخمسة الآتية:

صفر مخزون.

صفر أخطاء.

صفر أوراق.

صفر أعطاب.

صفر تأجيل.

فصفر المخزون يعني لا كساد لأي سلعة يابانية، وبالتالي لا تخزين، وصفر الأخطاء يعني الانضباط الشديد، ما يجعل الخطأ أمراً غير مطروح، وصفر أوراق إشارة إلى التوسع في استخدام التكنولوجيا على نطاق واسع، ما يلغي التعامل التقليدي عن طريق الأوراق، وصفر أعطاب يعني الجودة الفائقة، وصفر تأجيل يعني احترام العمل والتفاني فيه.

فالشركات والمصانع اليابانية تتجنب قدر استطاعتها زيادة المخزون من المواد الخام، والمنتجات تامة الصنع، والمخزون بصفة عامة يمثل لليابانيين شراً لابد من تجنبه أو التخلص منه، فالمخزون من المواد الخام يجب أن يكون في أدنى الحدود، أما السلع تامة الصنع فيتم التخلص منها مباشرة، إما بشحنها إلى مخازن مستقلة، وإما إلى العملاء أو الموزعين مباشرة وفي الحال (أبو قحف، 1998، 99). وتشير دراسات القدرة التنافسية إلى أن استعداد المؤسسات اليابانية لقبول أرباح أقل يعد جزءاً كبيراً من ميزتها التنافسية بالمقارنة بالمؤسسات الأمريكية، ففي صناعة بعد أخرى كانت المؤسسات اليابانية مستعدة لقبول معدلات عائد أدنى كثيراً (ثارو، 1995، 157). وتعتبر شركة تويوتا لصناعة السيارات الشركة الأولى في العالم التي طبقت نظام الإنتاج في الوقت المحدد والذي يقوم في جوهره على مستوى صفر مخزون (البكري، 2010، 22).

وتحقيقاً لتلك الغاية قررت شركة تويوتا تعليق الإنتاج في مصانعها في كل من ولايتي: كنتاكي وتكساس في الولايات المتحدة الأمريكية بصفة مؤقتة، كذلك في مصنعيها في كل من بريطانيا وفرنسا لمدة اثني عشر يوماً، وذلك في نهاية مارس وبداية شهر إبريل عام 2010، وقد استهدفت الشركة من هذا القرار خفض مخزونها من السيارات بعد انخفاض مبيعاتها بسبب الأزمة (العالي، وصالح، والقحطاني، والخويطر، والعصيمي، 2011، 75).

وفيما يتعلق بالأخطاء ذكر أحد المسؤولين في الحكومة اليابانية ما معناه: "إن قبول 1% نسبة خطأ في الجودة يعنى أنك إذا قمت ببيع 100000 وحدة من منتج معين فإن 1000

مستهلك/عميل لن يكونوا راضين عن سلعتنا، وفي بلد أو سوق يتسم بضيق المساحة الجغرافية أو كثافة السكان؛ فإننا لا نقبل أن يكون هناك ألف من المستهلكين غير راضين عنا، وتصور ما سوف يقولونه عن منتجاتنا لأصدقائهم" (أبو قحف، 1998، 100). وهذا التوجه – صفر أخطاء – ناتج من وعي المديرين بتداعياته على المؤسسة ككل، فعمليات إصلاح الخطأ بعد وصول السلعة للمستهلك؛ فيه ما فيه من الخسائر على المؤسسة إذا كانت حريصة على المحافظة على سمعتها.

فالأزمة التي تعرضت لها شركة تويوتا في عام 2010 من وجود خلل فني في بعض السيارات كلفها حوالى مليارَي دولار لكي تقوم بعمليات سحب تلك السيارات، ومليار دولار للقيام بالإصلاحات المطلوبة، ومليار دولار كخسائر ناتجة عن تراجع حجم المبيعات بسبب تلك الأزمة. وقد توقع أحد المحللين الماليين اليابانيين أن تصل تكاليف تلك الأزمة من الخسائر التي تتكبدها شركة تويوتا بعد تسوية الملاحقات القضائية إلى حوالى 5,5 مليار دولار أمريكي (العالي، وصالح، والقحطاني، والخويطر، والعصيمي، 2011، 76-75).

وتشير التقديرات إلى أن معدل الفشل في التشغيل بالنسبة إلى وحدة التليفزيون الياباني يقل بأكثر من نصف معدل الفشل في الوحدات المصنعة في أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية، وفي مجال الحاسبات الإلكترونية دلت اختبارات التشغيل للنظام الياباني (K RAMS16) بأحد الأنظمة الأمريكية المشابهة له على أن معدل الفشل في النظام الياباني صفر، بالمقارنة بمعدل فشل يتراوح بين،11% أو19% لمثيله الأمريكي (رفاعي، 1984، 79). ويقول الأستاذ يوسف القعيد في كتابه مفاكهة الخلان في رحلة اليابان – متعجباً من هذه الدقة الشديدة والنظام الصارم –: "تحرك القطار في موعده بالثانية قبل الدقيقة، أمر يثير الغيظ، لا بد وأن يخطئ هؤلاء ولو مرة واحدة، بلاد تعوم فوق نظام صارم، إن هذا يضايق من كان مثلي قادماً من بلاد لا تعرف سوى الخطأ الذي وصل إلى ما بعد الفوضى" (القعيد، 2001، 149).

أما الأعطاب أو الأعطال فاليابانيون حريصون على تشغيل معدات الإنتاج وآلاته بمعدل سرعة أقل بكثير مما هو مقرر لهذه الآلات والمعدات، كما أنهم يتجنبون دائماً تحميل هذه الآلات بأكثر من طاقتها. وهذا لا يسهم فقط في إطالة العمر الإنتاجي للآلات والتجهيزات الرأسمالية؛ وإنما أيضاً المحافظة عليها وتخفيض تكاليف صيانتها، سواء أكانت صيانة وقائية أم إصلاحية (أبو

قحف، 1998، 97) كما تستخدم معظم المصانع نظم متقدمة وحديثة للإنذار المبكر والرقابة السريعة والدقيقة على الآلات والمنتجات في مراحل التصنيع المختلفة.

وفي ما يتعلق بالتأجيل، فاليابانيون يحددون بدقة الوقت الذي يسلمون فيه البضائع إلى المتعاقدين معهم، ليس فقط اليوم وإنما الساعة، لأنهم يستخدمون أجهزة الكمبيوتر لحساب الوقت اللازم للتصنيع ويدونون ذلك في وثائق الاتفاقيات (كاوازاكي، 1999، 123).

الثمرة الرابعة: الولاء المؤسسي:

"اقبل بنسبة 50% من الفاعلية مقابل الحصول على 100% من الولاء".

(صامويل جولدوين)

إن أهم ما يميز الانتماء في المجتمع الياباني، أن الياباني حين يقول "نحن" فهو لا يقصد طبقة اجتماعية ينتمي إليها، وإنما يقصد الشركة أو المؤسسة التي يعمل فيها، ذلك أن توحد الفرد الياباني مع مؤسسته ظاهرة قد تكون نادرة حقاً في العالم المعاصر، ومن هنا جاء التقليد الياباني من أن العامل أو الموظف الياباني يعمل عادة طوال عمره في المؤسسة نفسها، ومن هنا لا نجد ما يسمى الحراك المهني الواسع الذي يوجد في المجتمع الأمريكي – مثلاً – حيث يتحرك الأفراد وينتقلون من عمل إلى عمل ومن شركة إلى أخرى سعياً وراء الأجر الأعلى (ياسين، 2002، 235-236).

وتشبع الفرد الياباني بفلسفة شركة معينة يجعل من الصعب عليه أن ينتقل للعمل في منظمة أخرى ذات فلسفة مختلفة، مما يجعله أكثر تمسكاً بمؤسسته وأكثر ولاءً لها، كما أن الشركة من ناحيتها لا تفرط فيه لأنها أنفقت عليه كثيراً من الوقت والجهد في تكوينه (رفاعي، 1984، 90). ويصعب عليك أن تجد شخصاً يترك عمله قبل سن التقاعد، من أجل أن يلتحق بشركة منافسة لشركته السابقة، فالعامل أو الموظف عندما يلتحق بالعمل بأي شركة أو مؤسسة فإنه يعتبر نفسه قد أمن وضمن مستقبله الحياتي، إلا إذا صدر عنه خطأ أو ارتكب تقصيراً يستوجب إخراجه من العمل

(كاوازاكي، 1999، 109). والفرد الذي يترك الشركة التي يعمل بها ويريد الالتحاق بشركة أخرى لا يُحترم، ويتم استجوابه عند تقدمه للشركة الأخرى، لماذا ترك العمل؟ وفي النهاية لا يُقبل، لأنهم يعتبرونه بلا انتباه. وهناك اعتراف حتمي من رجال الأعمال بذلك (درويش، وعبد العال، 1988، 14). وكانت النتيجة الطبيعية بعد افتراض شغل الموظفين للوظائف الإدارية والعمال لعملهم في الشركات الكبرى مدى الحياة، أن يولَّد لدى الفريقين (الإداريين والعمال) إحساس قوي بالولاء للشركة التي حاولت استثمارها بدأب، فبدأت في تدريب موظفيها وعمالها على الخدمة، مما كرس إيمانهم بشركتهم، التي كانت تولي اهتماماً أبوياً لكل العمال والموظفين الصغار، وكانت الشركات تشجّع العلاقات الحميمة الدافئة، والثقة بين المرؤوسين والرؤساء الذين كثيراً ما كانوا يلعبون دور المستشارين الشخصيين للعاملين معهم للمستوى الأقل، وتقدم الشركة في معظم الأحوال لعمالها وموظفيها مساكن رخيصة، كما تقيم معظم الشركات الكبيرة مصايف للعاملين يستفيدون بها في مجموعات متتالية، وتتبنى الشركات أيضاً الفرق الرياضية والنشاطات الأخرى لكي تجعل حياة العمال من الشباب متركزة بأكبر قدر ممكن حول الشركة (رايشاور، 1989، 247).

فعندما تعرضت شركة "مازدا" 1970 وشركة برانيف عام 1980 للخسارة، وافق العاملون على تحمل قسط من هذه الخسارة، حيث تنازل (50%) من عمال شركة مازدا عن رواتبهم ومكافآتهم، كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على استقطاع (90%) من رواتبهم لسد العجز في الشركة (حسان، 2011، 146). وفي منتصف الثمانينيات، عندما منيت شركة نيسان للسيارات بالخسائر نتيجة ارتفاع الين أمام الدولار لجأت الشركة إلى إقناع مديريها ومسؤوليها التنفيذيين بقبول تخفيضات في رواتبهم بنسبة 5% إلى 10%، وكذلك إقناعهم بقبول مناصب أقل رواتباً عند بلوغهم سن الخامسة والخمسين، كما قام عمال الشركة بالتناوب للعمل لفترات محددة كباعة في صالات مبيعات الشركة (باروص، 1987، 21).

ويبلغ حب اليابانيين للمكان الذي يعملون به درجة تجعلهم يؤلفون الأغاني الخاصة بهم، ينشدونها في حماس كبير، كما يضعون الشارات الخاصة بشركتهم على صدورهم بكثير من الافتخار (رايشاور، 1989، 175). وهذا الولاء باعثه الاهتمام الشامل بالعامل "فمثلاً تبذل بعض الشركات جهوداً واضحة إذ تراعي الأنشطة الثقافية والرياضية، وتنظم على حسابها بعض البرامج الترويحية كالرحلات الجماعية والحفلات الترفيهية التي لا تكون عادة مقصورة على الموظفين فقط، بل تشمل أسرهم أيضاً، بما يتيح فرصة أكبر لتوطيد أواصر المعرفة، وتؤكد بالدليل العملي أن حياة

الموظف في العمل هي امتداد لحياته الخاصة، وليست جزءاً مستقلاً عنها" (رفاعي، 1984، 102).

الثمرة الخامسة: الإيمان بمبدأ الجودة الشاملة:

"الجودة تعني أن تؤديها على وجهها الصحيح، حين لا يراقبك أو يراك أحد".

(هنري فورد)

إلى عهد قريب كانت عبارة "صنع في اليابان" مرادفاً للمنتج ذي الجودة الرديئة، لكن الأمر تغير اليوم، وأصبحت العبارة تدل على أنه المنتج الأجود والأقل سعراً في الأسواق الأجنبية، ويعود الفضل الأول في الوصول إلى تلك المكانة إلى الجهود المتميزة التي تبذلها الإدارة اليابانية في تدعيم دور الإنتاج كالاستثمار في الآلات الجديدة، وتقليل الفاقد إلى أقل حدّ ممكن، والتحكم بكفاءة أكثر في كمية المخزون، وإعطاء اهتمام خاص بالمواد الخام المستخدمة، في العملية الإنتاجية، وإيجاد نوع من التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة للمؤسسة، وفوق ذلك كله تدريب العاملين وخلق بيئة عمل صحية بينهم (عبد الخالق، 2009، 65).

وبعد سنوات الحرب العالمية الثانية المدمرة، كانت اليابان في ذلك الوقت في بداية إعادة الإعمار والبناء الصناعي والاقتصادي مرة أخرى، فتم دعوة الدكتور إدوارد ديمنج والمهندس جوزيف جوران – صاحبا نظرية الجودة – لإلقاء محاضرات في اليابان أمام رجال الأعمال والصناعيين والمهندسين والعمال وفي الجامعات اليابانية. وقد لاقت نظرية الجودة ومبدأ النوعية صدى واسعاً جداً في اليابان وتبنتها جميع المصانع والمعامل حتى أصبحت مطبقة في جميع أنحاء اليابان بشكل كبير، وتم إخضاع كل السلع والمنتجات اليابانية لاختبارات قاسية جداً للكشف عن العيوب التصنيعية والخلل أثناء الإنتاج. وقد أدت هذه الخطوة المهمة إلى تحسن سمعة السلع والمنتجات اليابانية على مستوى العالم، لأن أي سلعة، أو منتج، لا تخرج من المصنع إلا وقد تم اجتيازها لاختبارات الجودة والنوعية، ما جعل المستهلك يقبل عليها سواء في الولايات المتحدة أو خارجها، نظراً لجودتها وخلوها من العيوب التصنيعية. وقد أدى هذا التطبيق إلى كسب ثقة المستهلك عالمياً

وإلى قفز حصة المنتجات اليابانية في السوق الأمريكية من 4% إلى 20% خلال سنوات قليلة وإلى نسبة أكبر خلال السنوات التالية؛ ما أدى إلى تكدس المنتجات والسلع الأمريكية المَنشأ في المخازن وعزوف المستهلكين عنها. ولقد أساءت الشركات والمصانع الأمريكية في ذلك الوقت فهم الحقيقة الجديدة والحادثة بالسوق، وأعادت ظاهرة اتجاه الزبائن إلى تلك المنتجات اليابانية إلى عامل السعر الأقل فعمدت إلى ضرب الأسعار وتخفيضها! في الحقيقة، إن سوء فهم الموضوع كبّد الشركات والمصانع الأمريكية الكثير، ما أدى إلى خروج كثير منها من السوق وبالتالي إلى زيادة حصة المنتجات اليابانية وهيمنتها في السوق الأمريكية والعالمية. وبعد سنوات من الحيرة تمكن الأمريكان من الوصول إلى السر وبدؤوا بتطبيق نظرية الجودة (https://ar.wikipedia.org/wiki).

ويرى البعض أن سر تقدم اليابان يرجع إلى مديري الجودة Quality Managers الذين يهتمون بعمليات التفتيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية، فضلاً عن ذلك كان لتغيير اليابانيين اتجاههم تجاه العمل دور كبير في ذلك، ولا يقف الأمر على ذلك فقط بل تعدّاه إلى المواد التي أدت إلى جودة المنتجات، وتعتبر عملية تحسين مستوى العمال في تطوير أدائهم الوظيفي وعملية التحكم داخل العمل ذات طبيعة دائرية، وأسهمت برامج دوائر الجودة المكثفة في تحقيق نجاح المعجزة اليابانية. وقد أخذت اليابان من تدني مستوى الجودة الأمريكية نقطة انطلاق نحو تحقيق هذا التقدم (أحمد، 2003، 265-266).

وحلقات الجودة من التنظيمات المنتشرة في اليابان، حيث يوجد أكثر من ستة ملايين عامل يشاركون في 600 ألف حلقة من حلقات الجودة (متولي، 1990، 219). وكما ذكرنا أصبحت اليابان من خلال الجودة بشكل عام ومن خلال نظرية كايزن اليابانية بشكل خاص قبلة لكل المهتمين بعالم الجودة. فخلال اجتماع مصيري بالقادة الصناعيين في طوكيو باليابان خاطب (ديمنج) الحضور بقوله: "إذا اعتنقتم فلسفة إدارة الجودة فسوف تستولون على أسواق العالم خلال خمس سنوات" (درباس، 1994، 24-25).

وقد أخذت اليابان بمواصفات الجودة منذ الأربعينيات من القرن العشرين، وطورت مبادئ (ديمنج) لتتلاءم والبيئة اليابانية، وظهرت الكلمة اليابانية "Kaigan" وهي تعني التحسين المستمر في الأداء في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والإدارية (عبد النبي، 1996، 13).

الأمر الذي جعل الأمريكان في أواخر السبعينيات يقومون بعدد من الرحلات إلى اليابان للتعرف إلى الإعجاز الصناعي الياباني، وأدركوا أن السر يكمن في كتابات (ديمنج) وزملائه، لذا طبق الأمريكيون أسلوب إدارة الجودة الشاملة على الصناعة الأمريكية في منتصف الثمانينيات (عبد المنعم، 2000، 94-93).

الثمرة السادسة: التدريب المستمر:

"أي شخص يتوقف عن التعلم فهو عجوز؛ سواء أكان في العشرين أم في الثمانين".

(هنري فورد)

في دراسة قامت بها شركة موتورلا وجدت أن كل دولار يستثمر في التدريب يعود على المؤسسة بمقدار ثلاثين دولاراً. فأكثر من 150 مليار دولار تنفق في كل سنة على التدريب في العالم، ويبلغ النمو السنوي في سوق التدريب نحو 12% سنوياً عن العام الذي يسبقه، **ومتوسط الإنفاق على التدريب في تزايد من 1.8% (1997) إلى 3.1% (2003).** في عام 2008 بلغ متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف 30 ساعة في السنة، في حين كان 8 ساعات عام 2000.

وتنفق الشركات العادية على التدريب أقل من 1% من ميزانية الأجور بينما تنفق الشركات الناجحة والمتميزة على التدريب 5% من ميزانية الأجور. وهناك ثلاثة أنواع للتدريب (درويش، وعبد العال، 1988، 16):

- تدريب داخل العمل: ويتم هذا التدريب عن طريق مشرفي الأقسام أنفسهم، حيث يقوم المشرف بتدريب العاملين على طريقة أداء العمل بأسلوب أفضل، لتحقيق إنجاز أعلى ومتميز.
- التدريب خارج العمل: ويتم في المراكز المتخصصة خارج العمل.

- التدريب بصفة دورية، أو أثناء الانتقال من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة (Job Ralation).

كل هذه الأرقام – المعبرة وغيرها – استشرفها اليابانيون مبكراً، فقد استشعروا أن تجديد الهيكل الإداري والوظيفي يحتاج إلى تجديد دماء، وهذا التجديد يقوم على التدريب المستمر لأفراده، من هنا كان الالتفات المبكر لهذا الأمر من قبل صناع القرار. وقد استطاعوا بالتدريج تعلم الخبرة التي تؤهلهم فيما بعد لمنافسة الغرب، وعملوا لهذا ثلاث انطلاقات أساسية في خطة التدريب هي: (متولي، 1990، 233).

- برنامج تدريب منظم للجودة للجميع.
- برامج سنوية لتحسين الجودة.
- برامج قادة للإدارة العليا لوظائف الجودة.

ونفّذ البرنامج الأول بتدريب مئات الألوف من المديرين والمشرفين في جميع مستويات الهيئات وأقسام الشركات، بالإضافة إلى الملايين من غير المشرفين، وكان هذا في بداية الستينيات. والبرنامج الثاني (التدريب السنوي لتحسين الجودة) ويشمل جميع الوظائف مثل تصميمات الإنتاج، شراء المكونات، التصنيع، التفتيش، الاختبارات ومجال الخدمة. وأخذت الإدارة العليا على عاتقها وضع برامج التدريب العامة، وبرامج تحسين الجودة السنوية إلى القمة، بالإضافة إلى النصائح والتحذيرات التي تدفع كل شخص أن يحسن أداءه، وحملات تحث العمال على حل مشكلات الجودة عن طريق إتقان العمل، لأن العمال يعلمون كيف يتقنون العمل، ولكن ينقصهم الدفع الدائم. وقد أدى هذا الأسلوب الإداري لتنفيذ وتطبيق برامج تدريب تحسين الجودة سنوياً إلى جعل اليابان أكبر قوة مدربة على الأرض.

وقد اعتمد الأسلوب الياباني اعتماداً قوياً على التدريب في مواقع العمل؛ لبناء قوة عمل منتجة وذلك منذ نهاية الحرب العالمية الثانية. وهذا الأسلوب تفوق على الأسلوب الأمريكي في التدريب الذي يعتمد على التدريب المقدم من مصادر خارجية مثل مراكز ومعاهد التدريب، والمدارس المهنية والحرفية. لذلك فإن اعتماد اليابان على التدريب في مواقع العمل يعكس الاهتمام المعطى للتدريب على علاقات العمل بدلاً من الاقتصار على التدريب الفني والتقني فقط الذي يأخذ

به الآخرون. وهذا التوجه – التدريب في مواقع العمل – يتسق مع استراتيجية تحسين المؤسسة والذي يعتمد بشكل كبير على التمركز حول المؤسسة، وهي استراتيجية متحللة من المركزية.

وتنتشر في اليابان شركات خاصة تقوم بتلبية الاحتياجات التدريبية المتنوعة التي تحتاجها المؤسسات من خلال فنيين وأكاديميين متخصصين. وهذا الأمر يعتبر من السمات السائدة في كل المؤسسات، حتى أصبح ثقافة منظمة. ونتيجة ما ألزمت به المؤسسات نفسها من التوظيف مدى الحياة لعمالها، وما تقتضيه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة؛ تحتم على المؤسسات والشركات المختلفة ضرورة تدريب العاملين بها لملاحقة هذا التطور والتقدم التقني السريع. ومن ثم أصبح التدريب المستمر سمة بارزة للمؤسسات عامة.

وقد نتج عن التدريب أن لا يظل الفرد في وظيفة أو موقع عمل واحد داخل المؤسسة أو الشركة، بل يتنقل من وظيفة إلى أخرى وهو ما يطلق عليه "الدوران الوظيفي"، ويعد هذا جزءاً من التدريب (درويش، وعبد العال، 1988، 8). وهذا لا يجعل المنشأة تتردد في الإنفاق على التدريب لفترات طويلة، وفي مجالات متعددة لأنها ضامنة أن هذا الإنفاق لن يضيع هباءً، لصعوبة انتقال الفرد إلى منظمة أخرى لأن مهاراته وقيمه مرتبطة بظروف هذه المنظمة (رفاعي، 1984، 107). **ومن مظاهر اهتمام الشركات اليابانية بتنمية العاملين المستجدين تشجيعها لما يعرف بنظام الأب الروحي (Godfather) والأب الروحي للموظف ليس عادة رئيسه المباشر أو أي شخص في خط السلطة المباشر للفرد، كما أنه ليس أحد أعضاء الإدارة العليا، وإنما يكون عادة من كبار رجال الإدارة الوسطى، وليس هناك تحديد رسمي لمن هو الأب الروحي ومن يكون، لكنه في الغالب خريج قديم من جامعته نفسها.** وخلال السنوات العشر الأولى من عمل الفرد يكون الأب الروحي له على اتصال دائم به يوجهه ويستمع إليه ويرشده إلى الصواب والخطأ، وبوجه عام يرعاه رعاية أبوية تامة داخل المنظمة (رفاعي، 1984، 92). هذا.. ونظراً للتقدم التقني العالمي فقد عمدت اليابان حديثاً إلى إلغاء نظام التوظيف مدى الحياة لصالح نظام التوظيف لبعض الوقت بطريق التعاقد، لكي يواكب الموظف الجديد في مجال مهنته بالتعليم والتدريب المستمر.

وكما هو معلوم إن المورد الوحيد لليابان هو العنصر البشري فمن الطبيعي أن يكون الاستثمار في هذا الإنسان من خلال التدريب الاحترافي المستمر. لذا اهتم اليابانيون بجميع أهداف التعليم مع التركيز على الأهداف الاقتصادية للتعليم، وذلك لأن الاقتصاد في اليابان اقتصاد قائم

على المعلومات، ولهذا السبب وضعوا نصب أعينهم وجود تعليم نظامي ممتاز يعوّل عليه في تخريج أجيال صالحة ومناسبة لسوق العمل، ومُعدة لاستيعاب التدريب المستمر في مواقع العمل على كل جديد ومستجد، وهو ما يجعلها أهلاً للقيام بما يُوكل إليها من عمل، بما في ذلك البحث والتطوير والحصول على براءة اختراع جديدة ومفيدة (مكارجو، 2000).

الثمرة السابعة: التوفير والاقتصاد:

"لا تجعل ثيابك أغلى شيء فيك، حتى لا تجد نفسك
يوماً أرخص مما ترتدي".

(جبران خليل جبران)

من السلوكيات اليابانية المعروفة والتي أدّت دوراً كبيراً في التراكم المالي هو التوفير، ويعتبر اليابانيون أن كل شيء في الكون هو دين، ويجب الاستفادة منه جيداً، وأن الإسراف في استخدامه يرتقي إلى حدّ الخطيئة، **وقد عاب البعض عليهم إسرافهم في استخدام الورق، ولكن ردهم عليه أنهم يقومون بإعادة الاستفادة منه بمعدل 50%، بينما لا تزيد النسبة في أمريكا على 27%، وفي فرنسا 34%، وفي بريطانيا 28، وفي ألمانيا 38%، وفي هولندا 46%** وذلك سنة 1984، كما أن اليابانيين يستخدمون أكياساً متعددة من أجل فرز القمامة ليسهل بعد ذلك الاستفادة منها بالشكل الصحيح (كاوازاكي، 1999، 1984).

وهناك استعداد فطري متنامٍ لدى اليابانيين للادخار، حتى في ظل ظروف اقتصادية غير مؤاتية، فقد ارتفعت معدلات الادخار في اليابان إلى ثلاثة أضعاف مثيلاتها في الغرب في السنوات الأولى بعد الحرب العالمية الثانية، وخلال الفترة التي أعقبت الزيادة الهائلة في الإنفاق الاستهلاكي، حتى وصل هذا المعدل خلال الستينيات إلى 40% تقريباً من مجمل الناتج القومي. وتقوم المؤسسات اليابانية بإعادة استثمار الحجم الأكبر من أرباحها، وحتى عمال المدن استطاعوا أن يدخروا 20% تقريباً من دخولهم، وهو معدل مرتفع جداً عن مثيله في أي بلد أوروبي. إن هذا العامل دون شك يساعد–إلى حد ما– على عملية التوفير التقليدية، والتقليل من الشراء بأسلوب التقسيط، ولا شك في أن مستوى المعاشات المنخفض، وكذلك فوائد الضمان الاجتماعي كانت من

العوامل التي تحتم على المواطن الياباني أن يدخر دائماً، استعداداً لمرحلة إحالته على المعاش. كذلك فإن أسلوب دفع الأجور والمرتبات يسهل كثيراً عملية الادخار، ذلك لأن نسبة تتراوح ما بين "20% و30%" من مجمل الأجور تدفع في صورة مرتبات إضافية خاصة في مناسبات عطلات رأس السنة، والعطلات الصيفية، وبما أن هذه النسبة هي نسبة إضافية من المرتبات الشهرية والأسبوعية المنتظمة التي اعتادت الأسر اليابانية أن تنفقها، فمن السهل عليها الاحتفاظ بهذه النسبة في صورة مدخرات توضع عادة في مكاتب البريد، أو في المصارف كأوعية ادخارية تحقق فوائد تقترب من معدلات التضخم أو تقل عنها قليلاً (رايشاور، 1989، 254-255).

والفائض التجاري الكبير لصالح اليابان هو فائض غير عقلاني من منظور التحليل الاقتصادي التقليدي، فهو يفقر الحاضر (يستهلكون أقل مما ينتجون)، ويثري المستقبل (حين يحصلون على الدخل من استثمارات اليوم في الخارج)، على الرغم من أن أولئك الذين يعيشون في المستقبل سيكونون أشد ثراءً ممن يعيشون في الحاضر، ولكنه سيكون عقلانياً للغاية؛ إذا كان بناء إمبراطورية هو الهدف (ثارو، 1995، 151). وكل مواطن ياباني يدخر حوالى 20% من كل ما يحصل عليه في حياته، وهذا يعني أن البنوك مليئة بالنقد الذي يتيح لها تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. وإذا كان دخل اليابان قد وصل إلى أعلى مستوى في العالم كله؛ فإن هذا الفرد يعيش في منزل أطلق عليه أحد الإنكليز "عش الأرانب"، حيث لا يزيد عن مائة متر. وشيوع ثقافة الادخار قد يرجع في الأساس لما عاناه جيل الآباء من جوع بعد الهزيمة في الحرب العالمية الثانية، هذا الجوع المميت جعلهم يخلطون نشارة الخشب بالخبز حتى يتسنى لهم إطعام الأفواه الجائعة.

الثمرة الثامنة: احترام الوقت:

"الوقت هو في الواقع رأس المال لأي إنسان، والشيء الوحيد الذي لا يستطيع أن يخسره".

(توماس أديسون)

من يزور اليابان للمرة الأولى لا بد وأن يلفت انتباهه كثرة الساعات في كل مكان، وكذا المنبه له الوجود نفسه والهيمنة في حياة الناس، وكل الأماكن مزودة بساعة على الحائط ومنبه، حتى دورات

المياه، وهذا يعكس إحساس الناس بالوقت وحرصهم عليه (القعيد، 2001، 167). فمتوسط تأخر القطارات في اليابان آخر أربعين سنة كان سبع ثوانٍ في السنة (الشقيري، 2009، 88). وفي أحد المتاجر التي تقوم بفتح أبوابها للزبائن في العاشرة، وكان المتجر قد فتح أبوابه لاستقبال الزبائن؛ إذ ببعض الزبائن يهمون بالدخول في الساعة التاسعة وتسع وخمسين دقيقة، فمنعته العاملة أو المسؤولة عن عمليات الدخول قائلة: "باقي دقيقة للدخول!". وعندما سُئِلت الموظفة: لماذا هذا الحرص على الالتزام بتلك الثواني؟ أجابت: إن هذا الشيء بالنسبة إلينا أمر بديهي تتوارثه الأجيال، وهو من الخصال الجيدة لدى اليابانيين.

وثقافة احترام الوقت لم ترسخ بهذه القوة لولا أنها ثقافة عميقة تمارس في كل مكان وتوضع ضمن القوانين الأولى في المنزل وكذلك في المدرسة ثم في العمل، حتى أصبحت قانوناً عاماً ولّد ثقافة عامة بأهمية احترام الوقت من الجميع ومع الجميع وللجميع، وأي شخص لا يحترم الوقت يصبح منبوذاً وغير مرغوب فيه وغريباً بينهم. ولعل من أهم أسباب الحفاظ على ثقافة احترام الوقت هو وجود عقوبات لمن لا يحترم هذا الوقت، وهذا العقاب يبدأ من البيت حيث يعتبر عدم احترام الوقت خرقاً لقوانين المنزل والأمر ينسحب على المدرسة والعمل أيضاً (Kline, et al، 2008). والإيمان العميق بثقافة احترام الوقت تولّدت عنه حزمة من القيم المرتبطة بها ومنها ثقافة سرعة الإنجاز والإنتاج.

الثمرة التاسعة: التقدم التكنولوجي:

"التكنولوجيا تمكن الناس من السيطرة على كل شيء، ما عدا التكنولوجيا".

(جون تيودور)

الصناعة الإلكترونية هي اختصاص ياباني، وأحد رموز التفوق والنجاح لهذا البلد. واليابان هي أول بلد منتج للإلكترونيات في العالم (أجهزة التلفاز، مسجلات الفيديو، أجهزة التسجيل، وهي تعتبر أيضاً أول بلد منتج للروبوتات في العالم (الإنسان الآلي: الروبوتيك) ويحتل مكانة لا بأس بها في مجال الإعلام الآلي، والبيروتيك (الآلات الناسخة). وتحتل اليابان المركز الثاني في مجال

الاتصالات، والتكنولوجيا الحيوية والسعي إلى تطوير مواد جديدة، إلا أنها ما زالت تعاني من ضعف في مجالات الصناعات الدوائية والجو والفضاء. ويزعم اليابانيون أن لديهم (275) ألف جهاز آلي (الروبوت)، وتقول الرابطة الأمريكية لصناعة أجهزة الروبوت إنه يوجد (175) ألف جهاز فقط، بيد أن كلا الرقمين أعلى كثيراً من عدد أجهزة الروبوت لدى الولايات المتحدة (37) ألف جهاز فقط، البلد الذي لديه ضعف عدد عمال اليابان (ثارو، 1995، 149).

عندما ذهب الرئيس الأمريكي (ريجان) إلى اليابان كانت هناك مرافقة يابانية بارعة الحسن، تولت مصاحبته وتعريفه إلى كل شيء في اليابان. عندما اتجه إلى المطار في لحظة الوداع، جاءه وزير الصناعة الياباني وقال له: «هل رأيت المرافقة التي كانت معك طيلة رحلتك؟.. إذن فاعلم أنها ليست بشراً بل هي روبوت.. إنسان آلي صنعناه نحن وله نفس المظهر البشري وملمس البشرة...!». ولما عاد إلى الوطن لام الأمريكيين على أنهم لم يبلغوا هذه الدرجة من التقدم! سمع الجالسون من أساتذة الجامعة هذه القصة فراحوا يهزون رؤوسهم منبهرين من براعة هؤلاء اليابانيين.

وكما يُقال "الحاجة أم الاختراع" فمن رحم الأزمات تأتي دائماً الحلول الابتكارية التي تمثل ثورة في المجال، فبعد كارثة الزلزال والتسونامي التي ضربت الساحل الشمالي الشرقي لليابان في عام 2011م، فقد كثيرون متعلقاتهم ومنها كروت البنوك، واحتاج الأمر إلى وقت حتى تعالج هذا المشكلة، الأمر الذي دفع بنك "أوجاكي كايوريتسي" إلى الاعتماد على راحة اليد "البصمة" لتحل محل الكارت. وقد تولت مؤسسة فيوجيتسو "fujitsu" تطوير هذا الابتكار للتمييز بين مئات الألوف من العملاء.

وبعد قيام اليابان بإنتاج السيارة الهجين صديقة للبيئة في أواخر التسعينيات من القرن الماضي تخطط شركة تويوتا لأن تكون 50% من السيارات المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية سيارات صديقة للبيئة (البكري، 2010، 25). وقد ثابر العلماء اليابانيون كثيراً في هذا الإطار – التكنولوجيا – ويكفي أن نشير إلى
أن المهندسين اليابانيين قد استغرقوا حوالى عشرين سنة في تطوير نظام الوضوح لتلفازات الغد (High Definition TV) ما أدى باليابان إلى تهديد الأسواق العالمية، وجعل أجهزة الاستقبال التليفزيوني في أوروبا وبقية العالم مهملة وغير حديثة، ما يؤدي باليابانيين إلى التوسع الضخم في صناعة السلع الإلكترونية (يوسف، 2012، 54).

فاليابان اليوم لديها أكبر حصة في السوق العالمية في مجالات العلوم والتكنولوجيا. وهي تنفق أكبر ميزانية للبحث في هذه المجالات، وتساهم بأكثر من 130 مليار دولار أمريكي. وهي الدولة الوحيدة التي تلقت عدداً كبيراً من جوائز نوبل في هذا المجال، وهذا مجرد مؤشر على أن اليابان قادرة على الإنتاج. كما أن اليابان هي الدولة الوحيدة في العالم التي لديها أكبر التكتلات الدولية مثل سوني، كانون، باناسونيك، فوجيتسو، شارب، هيتاشي، إبسون، توشيبا، هوندا، مازدا، نيسان، تويوتا، نينتندو، ميتسوبيشي وسوبارو، وهذه مجموعة من أكبر الشركات المعروفة في العالم. وتميزت اليابان في مجال المواد الكيميائية، الروبوتات، البصريات، المعادن وأشباه المواصلات أيضاً. ولك أن تتخيل أن اليابان تمتلك أكثر من نصف الروبوتات الصناعية في العالم. وهو ما يعني تقريباً 402200 من 742500 الروبوتات المتاحة اليوم (http://hubpages.com/travel/Facts-of-Japan-Technologically-advanced).

الثمرة العاشرة: الرغبة في التغيير:

"الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير المستمر".

(هيراقليطس)

لدى اليابانيين رغبة قوية في التغيير، وقد ساعدهم على ذلك حب التغيير، واعترافهم بأن التغيير ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتزايد بمعدل مستمر، وعلى حدّ قول أتكنسون (Atkinson): "إننا نحتاج إلى حب التغيير، ويمكننا أن نشجع الآخرين على حب التغيير وتحسين أي عمل يؤدونه" (أتكنسون، 1987، 18-19). ويساعد على إحداث التغيير المستمر والمصحوب غالباً بالابتكار تلك النظرة الطموحة للعاملين في المصنع من قبل صانعي القرار. فعلى سبيل المثال، "شركة تويوتا Toyota لديها اعتقاد كبير بأن العاملين في الخط الأول يمكن أن يكونوا أكثر من تروسٍ في آلة صناعية، لأنهم يمكن أن يقوموا بحل المشكلات، وأن يكونوا مبتكرين، ووكلاء للتغيير، وربما هذا الذي أوجد تباعداً ملموساً بين منتجي السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية وشركة تويوتا Toyota" (قبيل، 2013، 3).

وقد كان لمقاومة التغيير وإحداث ما يعرف بالرضا الذاتي لشركة نيسان للسيارات، ثاني أكبر شركة يابانية ورابع شركة عالمية، الأثر الكبير في أن تُمنى بخسائر فادحة في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، إذ قدرت جملة الخسائر التي تعرضت لها الشركة بنحو (9121.) مليون دولار في آخر ستة أشهر، وهي أكبر خسارة تلحق بالشركة منذ عام 1951. وتشجع المؤسسات والشركات العمال على التغيير المبني على أسس علمية، وفي هذا الإطار تعمد كثير منها إلى تشجيع الاقتراحات المقدمة من العاملين، وهذا التشجيع قد يأخذ صورة المكافأة حتى ولو كانت رمزية.

وقد كان لتشجيع الشركات اليابانية لاقتراحات العاملين أن بلغ متوسط الاقتراحات في السنة للعاملين في شركة تويوتا ومتسوبيشي 20 مقترحاً للعامل، وعشرة اقتراحات سنوياً للعامل الواحد في شركة متسوبيشي، الأمر الذي حدا بمدير الشركة الأخيرة إلى القول إن تلك الاقتراحات كان لها دور في جعل المنتج أحسن، والعمل أكثر سهولة، والعمال أكثر سعادة (رفاعي، 1984، 98).

الثمرة الحادية عشرة: التوظيف مدى الحياة:

"قد تبدو البطالة جذابة، لكن العمل هو ما يقنعك".

(آن فرانك)

إن الموظف الياباني الذي يُعين في وظيفة ما يبقى فيها حتى سن التقاعد (55) سنة، ولا يخرج منها إلا إذا طرد لسوء أخلاقه، أو كان طموحه عالياً وذهب إلى مركز أعلى في شركة أخرى. ولعل اليابان هي البلد الوحيد في العالم الذي يحرم عقوبة الفصل في العمل، ويتبنى سياسة "التوظيف مدى الحياة". وتطبيق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، والاقتصاد في تكاليف التدريب، وتشجيع الفرد على تنمية علاقات الود والصداقة مع زملائه ورؤسائه، الأمر الذي يساعد على التلاحم، ويجعل الفرد أكثر ولاءً وارتباطاً بالمؤسسة (رفاعي، 1984، 87).

غير أنه إذا كان هناك حجم عمل كافٍ فإن هؤلاء الذين يجب إحالتهم للتقاعد يمكن إبقاؤهم في شكل عمالة مؤقتة في أعمالهم نفسها، أو أي أعمال أخرى تحددها المنظمة، لكن المرتب حينئذ ينخفض إلى الثلث، على اعتبار أن الموظف في هذا العمر سيكون أقل أعباء من ذي قبل (أحمد، 2011، 54). وقد ساعد هيكل الصناعة الياباني – والذي يقوم على اقتصار المنظمات الكبرى على إنتاج منتج واحد، والاستعانة بالمنظمات الصغرى في الخدمات الثانوية كالتخزين والصيانة والشحن – المنظمات على أن تطبق فلسفة التوظيف مدى الحياة، حيث يصبح عدد الموظفين في المنظمات الكبرى صغيراً نسبياً لا يلقي عبئاً كبيراً على المنظمة حال الانكماش، كما أن المنظمة الكبيرة حال الانكماش يمكنها أن تتولى بنفسها بعض الأمور الثانوية التي أسندتها قبلاً لمنظمات أصغر، وتحول تلك الخدمات إلى بعض أفرادها من القوة العاملة لضمان استمرار تشغيلهم (أحمد، 2011، 55).

ويعاقب العامل الياباني بعقوبات أخرى غير الفصل من العمل منها على سبيل المثال: النقل من الوظيفة إلى وظيفة أخرى، أقل أهمية وأقل مرتباً، أو النقل إلى إدارة بلا عمل وبلا مسؤوليات سوى قراءة الجرائد وشرب الشاي، لمدة شهرين أو ثلاثة، ما يشعر معها الموظف بأنه طعن في شرفه، وحرم من العمل الجاد، فيعمل جاهداً على إنهاء تلك المدة، والعودة إلى العمل بعد أن يتخلص مما كان فيه من العيوب (الحرفة، 1987، 39).

وحتى عندما يصل الموظف إلى سن التقاعد تحاول الشركة التي كان يتبعها الموظف أن تجد له وظيفة في شركة تابعة لها أو على علاقة وثيقة بها. ولا شك أن هذا النظام يخلق حالة من الولاء الشديد للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد. وعملية الترقي تتم ببطء، والفلسفة في ذلك إيجاد الحافز المستمر للعاملين على الأداء العالي بدلاً من بلوغ أعلى درجات السلم الوظيفي في سن صغيرة، وعندها لا يجدون الحافز على مزيد من الإنتاج وبذل الجهد (عبد الخالق، 2009، 66).

وقد حرصت الشركات على بناء مساكن لموظفيها في منطقة واحدة، بحيث يلتقي العاملون نهاراً في الشركة ومساءً في وحدات سكنية متقاربة، ويتزاورون اجتماعياً، فتقل الخصومات، ويصبح الجميع أشبه بأسرة واحدة مترابطة (متولي، 1990، 226). وإذا كانت الشركة تعمل على ضمان التوظيف للعاملين مدى الحياة، فإنها تقوم بعمل فريد من نوعه، وغريب في الوقت ذاته؛ حيث تقوم

ببناء مقابر جماعية للعاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى تحمل الشركة نفقات الجنازة كاملة، الأمر الذي يعني أن الانتماء للمؤسسة أعلى وأكبر من الانتماء البيولوجي (العائلي).

إحدى الشركات في مدينة كيوتو وضعت نصباً تذكارياً في مقدمة المقبرة تقول: "نحن أعطينا أكبر وأجمل وأعظم جهدنا لتوفير السعادة المادية والروحية لكل العاملين معنا، وعندما لا نصبح من سكان هذا العالم فلنبقَ أيضاً معاً"، وتجد كثيراً ما يكتب على شواهد القبور عبارات مثل: "مات فلان ميتة الأبطال المجيدة في معركة شرسة لصالح أعمال الشركة" (متولي، 1990، 227).

ولتحقيق تلك الغاية – التوظيف مدى الحياة – لجأت الشركات اليابانية إلى البعد عن التخصص المحدود، لتجعل حرية الفرد مقيدة إذا فكّر في ترك المنظمة للعمل في منظمة أخرى من ناحية، ولتعطي للمنظمة حرية الحركة للإبقاء عليه، خاصة في حالات انكماش حجم الأعمال من ناحية أخرى، حيث ستسهل عليه تلك السياسة إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى دون مشاكل تذكر (رفاعي، 1984، 92). والأخذ بهذه السياسة – التوظيف مدى الحياة – يتطلّب تطبيق سياسة جيدة للاختيار تضمن انتقاء العناصر التي يكون بمقدورها التكيف مع فلسفة المؤسسة، وتطبيق هذه السياسة أيضاً يشجّع على الأخذ بفكرة عدم التخصص في مسار مهني معين، ولا يجعل المؤسسة تتردد في الإنفاق على تدريب العاملين فيها لفترة طويلة وفي مجالات متعددة، لأنها ضامنة أن هذا الإنفاق لن يضيع هباء لصعوبة انتقال الفرد إلى منظمة أخرى لأن مهاراته وقيمه مرتبطة بظروف هذه المنظمة (رفاعي، 1984، 107).

الثمرة الثانية عشرة: الجنوح للسلام:

"لم يكن هناك أبداً حرب جيدة أو سلام سيئ".

(فرانكلين)

ظهرت حركة تعليم السلام بما هي عليه إلى حيز الوجود بين عامي 1968–1970 عقب إجراء تقويم لمواقف الأطفال من قنبلة هيروشيما الذرية ومعلوماتهم عنها، وإن كانت البداية في مؤتمر 1949 الذي عقد لبحث مشكلات السلام. وفي عام 1951 ناقش الاجتماع السنوي الأول لاتحاد

معلمي اليابان موضوع كيفية تطوير تعليم السلام وعلاقته بمشاكل الحرب والسلام، وقد ساعد شعار الاتحاد "لا ترسلوا تلاميذنا إلى الحرب مرة أخرى" على صياغة التوجيه الأساسي الذي اتخذته الحركات المختلفة التي نشأت في الفترة التالية للحرب للنهوض بتعليم السلام. ومن المعالم المميزة لتعليم السلام في اليابان تلك العلاقة الوثيقة بالعمل السلمي، وباختصار لخلق سياسة سلام؛ من الضروري أولاً تحطيم سياسة الحرب (أحمد، 1985، 358).

ولا تزال الآثار الناجمة عن الهزيمة العسكرية لليابان خلال الحرب العالمية الثانية تلقي بظلالها على السياسة الخارجية لليابان، واحتمالات اضطلاعها بدور عالمي، فمن ناحية لا تزال التجربة التاريخية المريرة لليابان مع الدول الآسيوية تمثل هاجساً لدى هذه الدول تجاه أي محاولة قد تقوم بها اليابان لتطوير قدراتها العسكرية، ومن ناحية أخرى يعتبر الدستور الذي تم إعداده عام 1947، وينص على نبذ استخدام القوة العسكرية بمثابة قيد رئيسي على حرية الحركة المتاحة لصانع القرار الخارجي فيما يتعلق بتنشيط الدور العالمي لليابان (http://digital.ahram.org.eg/articles).

في الواقع، إذا كان انتهاء الحرب الباردة هو الذي أثار الجدل والنقاش داخل اليابان حول مستقبل دورها العالمي الجديد؛ فقد كان لحرب الخليج الثانية الناجمة عن الغزو العراقي للكويت في أغسطس 1990 الأثر الأكبر في تفجير النقاش داخل اليابان بضرورة تعظيم المشاركة اليابانية في الشؤون العالمية، وفي عملية صنع القرار السياسي العالمي، وذلك مقابل المساعدات المادية التي تقدمها الحكومة اليابانية، فمن ناحية طرحت هذه الحرب على اليابان سؤالاً مهماً يتعلق بمدى تمسكها بالمبدأ السلمي الذي نص عليه الدستور، أم أنها ستكون مضطرة للانضمام لقوات التحالف الدولي تحت ضغط الولايات المتحدة؛ للحفاظ على إمدادات النفط. وقد حاولت الحكومة اليابانية الحصول على موافقة البرلمان لإرسال قوات يابانية للخارج للمرة الأولى منذ عام 1945، غير أن معارضة الرأي العام الياباني لمبدأ إرسال قوات عسكرية للخارج قد حال دون ذلك، واقتصرت الإسهامات اليابانية على تقديم الدعم المالي بنحو 13 مليار دولار، ومن ناحية أخرى، فقد خلفت هذه الحرب شعوراً بالمرارة والإحباط لدى اليابانيين سواء بين السياسيين والأكاديميين أو بين الرأي العام الياباني نتيجة الانتقادات التي وجهتها الولايات المتحدة ودول التحالف الغربي للإسهامات اليابانية في حرب تحرير الكويت بأنها جاءت ضئيلة ومتأخرة، وذلك على الرغم من إسهام اليابان بنحو 13 مليار دولار في تكلفة الحرب منها 11 ملياراً للدعم اللوجستي لقوات التحالف الدولي،

وحوالى ملياري دولار كمساعدات للدول الإقليمية المتضررة من الحرب كمصر والأردن وتركيا. ومما عمّق من هذا الشعور بالمرارة لدى الساسة اليابانيين قيام الحكومة الكويتية بنشر إعلان مدفوع الأجر في جريدة النيويورك تايمز فور انتهاء الحرب لتقديم الشكر للدول التي أسهمت في تحرير الكويت حيث خلت القائمة من اسم اليابان رغم هذه المساعدات التي قدمتها. وعموماً تتركز المشاركة اليابانية في الوقت الحالي في عمليات حفظ السلام التابعة للأمم المتحدة على تقديم الدعم المالي بدلاً من إرسال قوات محاربة للخارج لتعارض ذلك مع الدستور، ويكفي أن نشير هنا إلى أن اليابان أسهمت بنحو 400 مليون دولار لعمليتي حفظ السلام في إقليمي كوسوفو وتيمور الشرقية (http://digital.ahram.org.eg/articles).

وتعد سياسة اليابان الدفاعية حالة فريدة من نوعها، فاليابان تعد الدولة الوحيدة في العالم التي ينص دستورها على نبذ استخدام القوة العسكرية تماماً، وتوافق بمحض إرادتها على عدم الاعتراف بشن الحرب كحق من حقوق السيادة، ومنذ نهاية الخمسينيات ترسخ المبدأ السلمي في الدستور بتأييد من قوى سياسية وشعبية واسعة ترفض تعديله. كما كان لظهور حركة تعليم السلام والتربية من أجل التفاهم الدولي آثارها على محتوى ومضمون المناهج، حيث أصبح الهدف من التربية تشجيع السلام بكل الوسائل (أحمد، 1985، 378) وكما جاء في المادة التاسعة من الدستور الياباني "إن الشعب الياباني إذ يتطلع بصدق إلى سلام دولي قائم على العدل والنظام، يدين إلى الأبد الحرب كحق من حقوق السيادة للأمة، والتهديد أو استخدام القوة كوسيلة لتسوية المنازعات الدولية (تيروساتو، 1979).

الثمرة الثالثة عشرة: تقنية الهندسة العكسية:

"أكثر الأمور المحزنة في جوانب الحياة في الوقت الراهن هو
أن العلم يتقدم بخطى أسرع مما يحصل لمجتمع الحكمة".

(إسحق اسيموف)

انصبت جهود كثير من رجال الصناعة اليابانيين على تكييف الآلات والمعدات المستوردة مع الاحتياطات المحلية، وكانت السلطات المحلية اليابانية قد استوردت قطاراً من الولايات المتحدة

الأمريكية، وبعد تسلمه مباشرة تم تفكيكه، ولم يهدأ اليابانيون إلا بعد أن نجحوا في صناعة قطار آخر شبيه له وتطويره، وهذا الأمر يطلق عليه "تقنية الهندسة العكسية" (حسني، 2004، 284). وقد جسد "تاكيو أوساهيرا" فكرة "تقنية الهندسة العكسية" من خلال قصته التي نوجزها فيما يلي: كانت حكومة بلادي قد أرسلتني لأدرس أصول الميكانيكا العملية، وبدلاً من أن يأخذني أساتذتي الألمان إلى معمل أو مركز تدريب عملي أخذوني إلى المكتبة، وقرأت حتى عرفت نظريات الميكانيكا كلها، لكنني وقفت أمام المحرك وكأني أقف أمام لغز، وذات يوم قرأت عن معرض محركات إيطالية، ووجدت في المعرض محركاً بقوة حصانين، ثمنه يعادل راتبي كله، فاشتريته، وذهبت إلى حجرتي، وجعلت أنظر إليه، وقلت لنفسي: هذا هو سر قوة أوروبا لو استطعت أن أصنع محركاً كهذا لغيرت تاريخ اليابان، وطاف بذهني خاطر يقول: إن هذا المحرك يتألف من قطع ذات أشكال وطبائع شتى.. ولو استطعت أن أفكك قطع هذا المحرك وأعيد تركيبه بالطريقة نفسها التي ركبوها بها ثم شغلته فاشتغل؛ أكون قد خطوت خطوة نحو سر الصناعة الأوروبية. وبحثت في رفوف الكتب التي عندي حتى عثرت على الرسوم الخاصة للمحركات، وأخذت ورقاً كثيراً وأتيت بصندوق أدوات العمل ومضيت أعمل، ورسمت منظر المحرك بعد أن رفعت الغطاء الذي يحمي أجزاءه، ثم جعلت أفكه قطعة قطعة، وكلما فككت قطعة؛ رسمتها على الورق بغاية الدقة، وأعطيتها رقماً، وشيئاً فشيئاً فككته كله ثم أعدت تركيبه وشغلته فاشتغل، عندها كاد قلبي يقف من الفرح، استغرقت العملية ثلاثة أيام، كنت آكل في اليوم وجبة واحدة، ولا أصيب من النوم إلا ما يمكنني من مواصلة العمل، حملت النبأ إلى رئيس بعثتنا فقال: حسناً ما فعلت، الآن لا بد أن أختبرك، سآتيك بمحرك لا يعمل وعليك أن تفككه وتكتشف موضع العطل وتفحصه وتجعله يعمل، ظللت أعمل طيلة عشرة أيام حتى وصلت إلى مواضع الخلل، وقد كانت ثلاثة من قطع المحرك بالية متآكلة، صنعت غيرها بيدي، صنعتها بالمطرقة والمبرد، بعد ذلك قال لي رئيس البعثة: عليك الآن أن تصنع القطع بنفسك ثم تركب منها محركاً. ولكي أستطيع أن أفعل ذلك التحقت بمصانع صهر الحديد وصهر النحاس والألمونيوم بدلاً من أن أعد رسالة دكتوراه كما أراد مني أساتذتي الألمان، تحولت إلى عامل ألبس بدلة زرقاء، وأقف صاغراً إلى جانب عامل صهر المعادن، كنت أطيع أوامره كأنه سيد عظيم، حتى كنت أخدمه وقت الأكل، مع أنني من أسرة ساموراي، ولكنني كنت أخدم اليابان، وفي سبيل اليابان يهون كل شيء، قضيت في هذه الدراسات والتدريبات ثماني سنوات كنت أعمل خلالها ما بين عشر وخمس عشرة ساعة في اليوم. وعلم "الميكادو" بأمري فأرسل

لي من ماله الخاص خمسة آلاف جنيه إنجليزي ذهب، اشتريت بها معدات وأدوات مصنع محركات كاملة، وعندما أردت شحنها إلى اليابان، كانت النقود قد نفدت، فوضعت راتبي وكل ما ادخرته، وعندما وصلنا إلى ناكازاكي قيل لي إن الميكادو يريد أن يراني، قلت: لن أستحق مقابلته إلا بعد أن أنشئ مصنع محركات كاملاً، استغرق ذلك تسع سنوات. وفي يوم من الأيام حملت مع مساعدي عشرة محركات صنعت في اليابان قطعة قطعة، إلى القصر، ووضعناها في قاعة خاصة وأدرناها. ودخل "الميكادو"، وابتسم وقال: هذه أعذب موسيقى سمعتها في حياتي، صوت محركات يابانية خالصة. ويختتم أوساهيرا قائلاً: "وهكذا استطعنا صناعة المحرك وهو سر قوة الغرب ونقلناه إلى اليابان، نقلنا قوة أوروبا إلى اليابان. وبعد ذلك نمت عشر ساعات كاملة للمرة الأولى في حياتي منذ خمس عشرة سنة" (حسني، 2004، 284-285).

الثمرة الرابعة عشرة: طريقة صناعة القرار:

"أينما وجدت تجارة ناجحة، فحتماً هناك من اتخذ قراراً شجاعاً".

(بيتر دراكر)

تعتبر طريقة صنع القرار في المؤسسات اليابانية من الطرق الرائدة والجيدة والفريدة في الوقت نفسه، إذ إنها تأتي من أسفل إلى أعلى، أي من القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة، مروراً بالقيادات والرؤساء في المستوى المتوسط، وانتهاءً بالقيادة العليا، على عكس ما هو كائن في البلدان الأخرى التي تتم عملية صناعة القرار في مؤسساتها في المستويات العليا منها.

فعند الإحساس بوجود مشكلة في مكان ما في التنظيم فإن الإدارة يكون كل همها أن يتم تشخيص المشكلة وتحليل أسبابها من جانب أولئك المتصلين بها اتصالاً مباشراً، مستهدفة من وراء ذلك خلق حالة من الاتفاق أو الموافقة الجماعية على أن هناك مشكلة، أو أن هناك حاجة إلى قرار. وهذا التشاور، ومحاولة الوصول إلى اتفاق في هذه المرحلة؛ يشعر المشاركين بأن هناك حاجة ملحة إلى التغيير، الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداداً لقبوله وتأييده (رفاعي، 1984، 95). وبعد أن يتم الاتفاق على تحديد المشكلة وتشخيصها، ويصبح هناك إجماع على ضرورة الحل؛

تقرر الإدارة العليا من هم الأنسب للتصدي لتلك المشكلة، وتطلب منهم تقديم الاقتراحات المناسبة، ثم تنشر الاقتراحات بعد ذلك بين كل الوحدات التنظيمية التي لها علاقة بالمشكلة بهدف الحصول على موافقة جماعية على تلك الاقتراحات قبل وضعها موضع التنفيذ، وتعمل الإدارة العليا على إقناع المعارضين بجدوى الحل، أو تقديم بعض التنازلات أحياناً لضمان الوصول إلى اتفاق جماعي حول الحل، وبالتالي يتعاون الجميع في التنفيذ، حتى المعارضون، ويكفي من له وجهة نظر مختلفة أن آراءه واقتراحاته قد أصغي لها بعناية (رفاعي، 1984، 95) وهذا الإجراء التصاعدي يجعل عملية صنع القرار تأخذ وقتاً طويلاً، لكن هذا الوقت الطويل يتم تعويضه في إجراءات التنفيذ التي تكون واضحة ومحددة.

ولأن العامل أدرى بدقائق الأمور من رئيسه، ولأنه يتنقل إلى أقسام متعددة في الشركة أو المؤسسة، فهو يقترح ويعرض اقتراحه على رئيسه المباشر الذي يقوم بعرض الآراء على الفريق، ومن ثم تقييمها واتخاذ القرار بشأنها. وهذه الطريقة – الصاعدة – في صناعة القرار تنبع قيمتها وأهميتها من عدد المقترحات التي يبديها العاملون في المستويات الدنيا. فعلى سبيل المثال، قدم العمال في شركة "ميتسوبيشي" حوالى (10650000) مليوناً وخمس مئة وستين ألف اقتراح جوهري لتطوير العمل، تم تطوير 95% منها (درويش، وعبد العال، 1988، 7). وفي شركة تويوتا لصناعة السيارات قدّم العاملون في الشركة 700 ألف مقترح لتطوير عمل الشركة، بمعدل عشرة اقتراحات لكل عامل، وأن 99% من هذه المقترحات تم تطبيقها (ثامر، 2010، 20).

هذه الطريقة في صناعة القرار – من الأسفل للأعلى – تمكن الأجيال الجديدة من إظهار قوة إرادتهم على التحدي بشكل واضح، والتي تخدم رؤساءهم الكبار في اتخاذ القرار، وهي قوة دافعة لسلوك متجدد أكثر، والتي لا يتمكن بدونها هؤلاء الكبار من الالتزام بطريقة خاصة من التفكير المتحفظ. ومن خلال هذا الأسلوب المحبوب في اليابان يشعر الموظفون شعوراً حقيقياً بالتفكير والكلام والعمل معاً، ولا يصبح الموظف مجرد متلقٍ للتعليمات من أعلى، بل مشارك في صنع القرار، فإذا صدر القرار الذي شارك في صنعه يشعر بالزهو والافتخار بأنه أحد صانعيه، بالإضافة إلى فهمه لكيفية تنفيذه بطريقة سليمة حسبما درسه تفصيلاً حينما شارك في صنعه (الحرفة، 1987، 42).

والذي يجب التأكيد عليه أن اتباع الإدارة اليابانية لسياسة صنع القرار من أسفل لا يعني أن كل القرارات تتبع الأسلوب نفسه، فعندما تكون القرارات طويلة المدى فإنها توضع من قبل الإدارة الأعلى.

الثمرة الخامسة عشرة: الإدارة:

"لعل الدرس الأكثر أهمية هو أن المنصب لا يعطي امتيازاً
أو يمنح قوة، وإنما يفرض مسؤولية".

(بيتر دراكر)

إن فروع بعض الشركات اليابانية في الخارج مثل مصنع شركة سوني في سان دييغو بالولايات المتحدة الأمريكية، تعمل في ظروف بيئية مغايرة تماماً للبيئة اليابانية، وكل العاملين تقريباً من الدولة المضيفة، ومع ذلك فإنها تحقق معدلات إنتاجية لا تقل عن مثيلاتها في الشركة الأم باليابان، ويلاحظ أن العنصر المشترك سواء في الفروع أو الشركات الأم هو نوع الإدارة (رفاعي، 1984، 82). كما أن هناك شركات أمريكية داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وتدار بإدارة أمريكية، كانت تعاني من انخفاض في الإنتاجية، ارتفعت إنتاجيتها بعد أن أصبحت تدار بواسطة إدارة يابانية. مثال ذلك مصنع (Motorola’s TV–Assembly) الذي كان يعاني من انخفاض مستوى الإنتاج، وانخفاض في مستوى جودة المنتج. فقامت شركة (Matsushita) اليابانية بشرائه في بداية السبعينيات من القرن الماضي، وبعد شرائه بثلاث سنوات زادت إنتاجيته بمعدل 30%، وانخفض معدل العيوب في الإنتاج إلى أقل من 4%. وكما هو ملاحظ، فالمصنع لم ينتقل من بيئته، ولم يتغير العاملون فيه، فقط الذي تغير النظام الإداري، وهو نظام إداري ياباني (رفاعي، 1984، 82)

ويصل الأمر أحياناً إلى أن اقتباس أساليب يابانية في الإدارة من شأنها أن تحدث نقلات نوعية ملموسة في الشركات والمصانع غير اليابانية التي طبقت وتبنت تلك الأساليب. فشركات مثل: جنرال موتورز، جنرال إليكتريك، وستنجهاوس، وغيرها من الشركات اليابانية، نقلت نظام جماعات

الرقابة على الجودة – وهو نظام ياباني – وساعدها هذا النقل في توفير موارد مالية كبيرة، وتحقيق جودة أعلى.

وقد أظهرت بعض نتائج الدراسات الأمريكية أن هناك مجموعة من أنجح الشركات الأمريكية مثل: I.B.M، Kodak تتميز قوة العمل فيها بمعدل دوران منخفض، ومستوى عالٍ من الرضا، وقوة ولاء للمنظمة، وقد كان السر وراء هذا النجاح تطبيق نظرية z اليابانية في الإدارة (رفاعي، 1984، 83).

هذا عن الإدارة في مستوياتها العليا، أما عن الإدارة في مستوياتها التنفيذية فتجد المدير ملامساً المرؤوسين بصورة واضحة. لذلك فليس من المستغرب أن تجد المدير الياباني حريصاً على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيه قدر اهتمامه بمشاكل العمل، بل إن الناحية الأولى تعتبر من بين الجوانب المهمة التي تؤخذ في الاعتبار عند تقويم أدائه (رفاعي، 1984، 102).

وحتى يتمكن المدير من القيام بهذا الدور بفاعلية؛ فإن ذلك يتطلب منه أن يكون على معرفة شخصية وثيقة بموظفيه لتقوية الصلة بهم، وزيادة الثقة فيما بينه وبينهم، ولذلك تراه موجوداً بينهم طوال اليوم في مكان واحد، وعلى احتكاك دائم بهم، يعرف كل منهم باسمه ولا يضيق صدره من أي شكوى أو نقد، بل إن الذي يخطئ منهم لا يسرع في عقابه، بل يعطيه الفرصة ليقيّم بنفسه الموقف ويتعلم من أخطائه (رفاعي، 1984، 102).

ولو عملنا مقارنة بسيطة بين الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية والإدارة في اليابان كدول عظمى في مجال الإدارة؛ لوجدنا تبايناً واضحاً فيما بينهما ولكل إدارة مميزات وعيوب. فعلى سبيل المثال تميل القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الفردية بينما تختلف عنها نظيرتها الإدارة اليابانية في التشاركية والبعد عن هيمنة القائد المتميز الأوحد. كما أن هناك اختلافاً آخر جوهرياً بين الإدارتين، فالإدارة الأمريكية تميل أكثر إلى مبدأ النظام والعقاب بينما الإدارة اليابانية تميل أكثر لمبدأ الجزاء والثواب والمكافأة (ربيف، 2005).

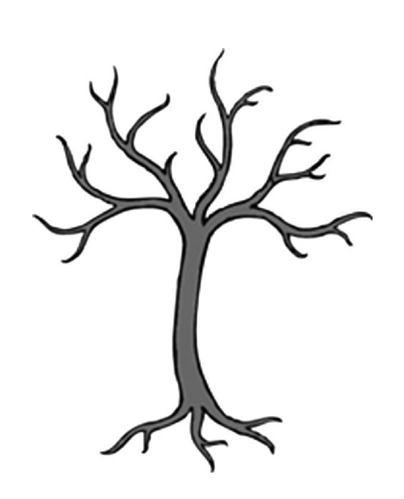
كما أن الإدارة اليابانية تهتم بالعلاقات الشخصية بين العاملين بشكل أكبر بكثير من نظام الإدارة الأمريكية. ولكن لعل القيادة التحويلية هي النظام الذي اتفق عليه نظام القيادة الأمريكية

واليابانية، بالرغم من اختلاف بعض المبادئ بينهما والاختلاف الكلي بين الثقافتين (لوزانز ودوه، 2009).

الفصل الخامس

(الخريف)

تحديات تواجه اليابان



سيتناول هذا الفصل – الذي عنون بالخريف – أهم التحديات التي تواجه اليابان والتي تتمثل في: الكوارث الطبيعية، نقص المواد الخام، العزلة الدولية، سلبية المواطن، التعصب العرقي، إحساس القطيع، العزوف عن الزواج، انخفاض المواليد، تهالك البنية التحتية، التقوقع حول اللغة، ارتفاع نسبة الانتحار.

التحدي الأول: الكوارث الطبيعية

تشهد اليابان مجموعة من الكوارث الطبيعية من الزلازل وموجات التسونامي والأعاصير وانزلاقات التربة وثوران البراكين، ما يؤدي سنوياً إلى وفاة عدد كبير من الأشخاص، وخسارة البلاد مبالغ طائلة. ومنذ عقدين، تخصص الدولة اليابانية نحو خمسة آلاف بليون ين (46 بليون دولار) لإدارة الكوارث (بحوث، وقاية، إعادة إعمار...) أي ما نسبته 5% من إجمالي موازنة الحكومة، ما يوازي قيمة المبالغ المخصصة للسياسات الدفاعية في البلاد. وفي بعض الأحيان، ترتفع النسبة إلى 10% في حالات الكوارث الكبرى التي تستمر تكاليفها على مدى سنوات. وتسجل اليابان الواقعة عند نقطة التقاء أربع صفائح تكتونية، «نحو 20.8% من أعنف الهزات التي تشهدها الأرض سنوياً»، وفق الحكومة. وهذه الكوارث الطبيعية لا يمكن التكهن بتوقيت وقوعها بل فقط استشعار اقترابها قبل ثوانٍ قليلة من حدوثها، بفضل نظام باهظ الكلفة للكشف المبكر طورته الوكالة اليابانية للأرصاد الجوية (http://www.alhayat.com).

وفي بعض الأحيان لا يمكن تجنب الكارثة، كما في عام 1995 حين قتل 6500 شخص في زلزال بمدينة كوبي، أو حتى أسوأ من ذلك في 11 آذار (مارس) 2011 نتيجة زلزال هائل بقوة 9 درجات قبالة السواحل الشمالية الشرقية للبلاد، وما أعقبه من موجات مد بحري عاتية بلغ ارتفاعها في بعض المواضع 38 متراً. وتسببت هذه الكارثة بوفاة أكثر من 18 ألف شخص، كما نجم عنها كارثة نووية في مفاعل فوكوشيما لا تزال اليابان تدفع حتى اليوم فاتورة باهظة جراءها، كلفتها «ما لا يقل عن 11082بليون ين» (102 بليون دولار)، وفق أستاذ الاقتصاد البيئي في جامعة ريتسوميكان، كينيتشي أوشيما. وقدرت الحكومة قيمة الخسائر المادية الناجمة عن التسونامي والزلزال بـ 19000 بليون ين (175 بليون دولار) على أقل تقدير خلال خمس سنوات كثمن للإصلاحات وإعادة الإعمار (http://www.alhayat.com).

وتضم اليابان أيضاً – وهي أرخبيل مؤلف من أكثر من سبعة آلاف جزيرة (بينها أربع جزر رئيسية وعدد كبير من الجزر الصغيرة) **وتقع في المنطقة المعروفة بحزام النار – ما لا يقل عن 110 براكين نشطة أي «7% من براكين العالم»** وفق الحكومة، بينها 47 بركاناً خاضعاً للمراقبة الشديدة. وهذا ليس كل شيء، إذ إن اليابان تعاني من درجات حرارة مرتفعة خلال فصل الصيف توقع عشرات الوفيات سنوياً، كما تشهد كل سنة نحو عشرة أعاصير من أصل أكثر من 20 إعصاراً يعصف سنوياً بمنطقة جنوب المحيط الهادئ. وهذه الأعاصير تخلف أيضاً في كثير من الأحيان ضحايا، كما الحال مع الانهيارات الأرضية. وهذا التجمع للكوارث الطبيعية يرغم الياباني

على اتخاذ تدابير احترازية خاصة، ليس فقط لإصلاح الأضرار بل أيضاً للوقاية منها للحد من الخسائر التي قد تنجم عن حدوثها. من هنا تتكبد الشركات وأصحاب المنازل على السواء تكاليف إضافية غير مباشرة لدفع ثمن التجهيزات الملائمة لمواجهة الكوارث وقيمة الإنشاءات الخاصة المكلفة التي تستخدم فيها تقنيات لمواجهة الزلازل، فضلاً عن أسعار الخدمات (نقل واتصالات) التي ترتفع بسبب غلاء البنية التحتية والتدابير الحمائية الخاصة (http://www.alhayat.com).

التحدي الثاني: نقص المواد الخام:

تستورد اليابان كل احتياجاتها تقريباً من **النفط والغاز الطبيعي، إذ إن الإنتاج المحلي منهما لا يغطي أكثر من 1% من احتياجاتها المحلية**. ومعظم كميات النفط المستوردة تأتي من بلدان الشرق الأوسط (http://www.marefa.org/index.php).

كما تستورد اليابان (100%) من استهلاكها من الألمونيوم، و(98%) من النفط، و(98,4%) من الحديد، و(66,4%) من الخشب (حسان، 2011، 140).

التحدي الثالث: العزلة الدولية:

"العزلة عن الناس عزلة الضعفاء، العزلة بين الناس عزلة الأقوياء".

(أحمد بن عجيبة)

عاش اليابانيون فترة طويلة من الزمن تقدر بألفي عام منعزلين عن الشعوب الأخرى، وفي منتصف القرن السادس الميلادي بدأ اليابانيون اتصالهم بالحضارة الصينية وبالفلسفة البوذية، وبدأوا يستعيرون كثيراً من عناصر الثقافة الصينية، فتبنوا نظام الصين في الكتابة ليكتبوا بها لغتهم، وأسسوا مدارس على غرار المدارس الصينية وأخذوا يدرّسون فيها تعاليم كونفوشيوس، وقد استمرت الفلسفة الكونفوشيوسية قروناً طويلة مكونة لمعظم محتويات المنهج في المدرسة اليابانية (سنجلتون، د.ت، 5–6).

وكانت هذه العزلة في بدايتها طبيعية جغرافية، لكنها فيما بعد ارتبطت بتخطيط قام به الإنسان نفسه، الأمر الذي ألزمهم العيش في عزلة عن بقية شعوب العالم بصورة فاقت أي مجتمع آخر مماثل كبير ومتقدم. وقد ترتب على هذه العزلة شعور متنامٍ بالذاتية، غير أنها في الوقت نفسه كرست لديهم حساسية شديدة ضد كل ما هو مستورد (رايشاور، 1989، 48). وقد أدى هذا الاعتقاد إلى تبلور نزعة عدوانية تجاه الأجانب في إطار حس قومي واضح المعالم. وهو ما تبدى عبر اعتداء اليابان على الصين في نهايات القرن التاسع عشر سنة 1895 والاستيلاء على كوريا ثم هزيمة روسيا سنة 1905، والاستيلاء على منشوريا، وأخيراً الموقف الياباني إبان الحرب العالمية الثانية، وذلك في إطار محورية الدور المركزي للدولة باعتبارها لدى اليابانيين الإطار الوحيد والنهائي للتنظيم في المجتمع (Eugen، 1965، 23-25).

ورغم العزلة التاريخية لليابان بحكم الموقع الجغرافي؛ فإنها كانت تتطلع إلى الخارج في كثير من اللحظات التاريخية للاقتداء به، فعلى مدار قرون كانت الصين هي النموذج في كل شيء، وفي العصر الحديث شهدت اليابان مرحلتين من الانفتاح على العالم الخارجي: الأولى منذ عام 1868 مع قيام ثورة الميجي التي استهدفت مواجهة التحديات والتهديدات الخارجية للحاق بالغرب، من خلال بناء الدولة القومية وبناء مؤسسات قوية، وقد انتهت هذه المرحلة بكارثة الحرب العالمية الثانية، أما المرحلة الثانية للانفتاح فهي تلك الممتدة منذ الاحتلال العسكري الأمريكي، وركزت على التنمية الصناعية والاقتصادية حتى صارت اليابان ثاني أكبر قوة اقتصادية في العالم، ويرى عدد من المحللين أن اليابان بحاجة ماسة إلى ثورة ثالثة للانفتاح على العالم والإصلاح للتكيف مع التحديات التي تفرضها العولمة (http://digital.ahram.org.eg/articles)).

وهذا ما جعل الرئيس الأمريكي الأسبق ريتشارد نيكسون يدعوهم بقوله: "ينبغي على اليابانيين أن ينفتحوا علينا بدورهم، ليس أسواقهم فقط بل أنفسهم أيضاً، ينبغي أن يتعلموا ألاّ يخشوا العدوى الغربية، وعليهم أن يعرفوا أن التجانس الثقافي والعرقي – والذي كان من أعظم مصادر قوتهم – قد يشكل عقبة أمام جهودهم ليصبحوا جزءاً لا يتجزأ من تحالف عالمي للحرية" (نيكسون، 1989، 252). ولعل ما يؤكد هذا الأمر إيلاء أهمية كبرى لهذه الثقافة عند تحليل الواقع الياباني؛ لجوء كثير من الجهات الرسمية اليابانية، ورجال الأعمال إلى تبريرات ثقافية لتفسير كثير من قراراتهم التي يصعب على الغرب فهمها، حيث أشار مسؤول من شركة سوني على سبيل المثال إلى

تخوفه من إمكانية أن يؤدي التبادل التجاري مع الغرب إلى تغيير لبعض القوانين الراسخة نتيجة احتمال تأثر اليابان بالغرب، بما لا يتناسب مع الثقافة اليابانية (اليوشيدو، 1990).

التحدي الرابع: سلبية المواطن:

"سوف يسألك الشتاء عما فعلته في الصيف".

(مثل روماني)

ألقت هذه العزلة الدولية – ولا تزال – بظلالها على الفرد الياباني، فالياباني لم يحس بعد بأن عليه أن يأخذ مواقف أكثر إيجابية في الحياة العامة، وقد وصف أحد الكتاب اليابانيين هذه الظاهرة بقوله: "إن الياباني قد ينقد الحكومة والسلطة، ولكن بدون أن يأخذ منها موقفاً أي موقف، بل وسرعان ما يعزل نفسه عن مجريات الأمور، انتظاراً لما ستفعله الحكومة ليمشي وراءها".

التحدي الخامس: التعصب العرقي:

"اتركوها فإنها منتنة".

(النبي محمد ﷺ)

على الرغم من عدم شيوع تعصب عرقي ياباني، إلا أنه تبقى هناك مشكلة كبرى تواجه اليابانيين ألا وهي قبول ذوبان الآخر، والمقصود بالآخر هنا غير الياباني من حيث العرق. وهي مشكلة تهدد الأوطان بالتصدع. فالياباني لا يذوب مع الآخر، ولا يقبل للآخر بأن يذوب فيه، ومن ثم تبقى الأقليات اليابانية من الجنسيات الأخرى مطرودة ومنفية من المجتمع الياباني، ولا أدل على ذلك من الكلمة اليابانية التي تسمى بها تلك الأقليات هي (ETA) ومعناها القذارة أو النجاسة، وإذا تأدب اليابانيون مع هؤلاء أطلقوا عليهم اسم (المواطنون الجدد) (Shin–Heinen) والمواطنون الجدد هؤلاء تعيش الغالبية العظمى منهم في أكواخ، ولا يملكون إلا قدراً ضئيلاً من الأرض، ونسبة البطالة مرتفعة بينهم قياساً باليابانيين، وأجورهم منخفضة بالمقارنة باليابانيين، فالحرفيون من الكوريين يتقاضون حوالى (60%) من أجور اليابانيين، والصينيون التايوانيون يتقاضون حوالى (50%)، والصينيون من الصين يتقاضون حوالى (40%) (عبد الخالق، 1986، 278).

وهناك دعوات يابانية تبلغ حد العقل الجمعي الياباني، تؤمن وتؤكد على نقاء وصفاء الدم الياباني ومنع الاختلاط بدماء الأجناس الأخرى، واعتبار الياباني ذي الدم الصافي يابانياً محترماً. ومجمل القول إن المجتمع الياباني مجتمع عنصري، متعصب لجنسه، والأقليات في اليابان تقاسي محنة، يمكن أن تكون أكبر من محنة السود في أمريكا (عبد الخالق، 1986، 279). وهذه النزعة العرقية تنذر بهدم المجتمع، أو على الأقل إيقاف التطور والتقدم عند حد معين. فكل الأمم التي تستمر نهضتها لفترات طويلة كانت فكرة الإذابة حاضرة بقوة بين أفراد مجتمعها.

التحدي السادس: إحساس القطيع:

"لا تكن إمّعة، إن أحسن الناس أحسنت، وإن أساءوا أسأت".

(النبـي محمد ﷺ)

على الرغم من قولنا سابقاً بأن العمل الفريقي كان أحد أهم أعمدة النهضة اليابانية، إلا أن هذا الأمر كرس فيهم النزوع إلى الجماعية، والعزوف عن الفردية، أو ما يمكن أن يطلق عليه إحساس القطيع (Grouping)، وربما يؤشر هذا لحالة الصراع النفسي التي يعيشها المجتمع الياباني، صراع بين الموروث الثقافي بكل أبعاده، والذي يعمق النزعة الجمعية، تلك النزعة التي تراكمت على مدى زمني طويل، وبين قيم الديمقراطية التي تنحو نحو الفردية والاستقلالية، تلك التي أتت إليهم بطرائق فوقية من الولايات المتحدة الأمريكية. ويؤكد هذا نتائج الاستفتاء الذي أجري في سبعينيات القرن الماضي، من أن (50%) من نتائج المستفتين لا تزال غير مؤمنة بالنظام السياسي الموجود أي النظام الديمقراطي (عبد الخالق، 1986، 279).

التحدي السابع: العزوف عن الزواج:

"عليك السعي طلباً للزواج بشتى الطرق، فإن حصلت على زوجة جيدة فستصبح سعيداً وإن حصلت على زوجة رديئة فستصبح فيلسوفاً".

(سقراط)

يرجع انخفاض معدل الخصوبة في اليابان بالأساس إلى عدم الزواج، بمعنى زيادة عدد الأشخاص الذين لا يتزوجون. في السنوات الأخيرة، مال عدد الأطفال للزوجين إلى الانخفاض، وبالإضافة إلى ذلك، أصبح كل من عدم الزواج والزواج المتأخر منتشرين بشكل ملحوظ. فوفقاً للتعداد في 2010، بلغت نسبة عدم الزواج بين الرجال في النصف الأول من العقد الثالث من العمر 343.%، وبين النساء 534.%. أيضاً، في اليابان عدم الزواج يعني عدم وجود الرفيق والرفيقة. ففي اليابان لا ينتشر الاختلاط بين الرجل والمرأة. وخلال عام 2010، انخفضت نسبة الأشخاص الذين لديهم رفيق أو رفيقة لتصل إلى 25% بين الرجال و35% بين النساء. ومن حيث المبدأ لا يقوم الرجل والمرأة بإنجاب أطفال إلا إذا ارتبطا بعقد زواج. وفي اليابان الآن، لا يوجد ميل كبير لتشكيل علاقة زوجية خارج إطار الزواج كما لا يوجد ميل للزواج (http://www.nippon.com).

التحدي الثامن: انخفاض المواليد:

"الأبناء أعمدة البيت".

(ستوبيوس)

وتعد مسألتا انخفاض معدل المواليد في اليابان، نتيجة عزوف الشباب عن الزواج أو الإنجاب، وتزايد نسب المسنين داخل الشعب الياباني؛ من أخطر الظواهر الاجتماعية التي تواجه اليابان في الوقت الحالي وتهدد مستقبل اضطلاعها بدور بارز في الشؤون العالمية ويكفي أن نشير إلى أن معدل المواليد في اليابان يعد الأدنى بين دول العالم حيث لا يتجاوز 138%، وتشير التقديرات أنه إن استمر هذا المعدل في الألف عام القادمة؛ فإن عدد سكان اليابان سيتناقص بشكل مخيف (http://digital.ahram.org.eg/articles).

وهناك نقطة أخرى مهمة لا تقل في خطورتها عن تناقص معدل المواليد، تتمثل في تراجع نسب الفئة العمرية الشابة داخل المجتمع الياباني، بحيث لا تتجاوز نسبة الشباب تحت سن العشرين 14% من إجمالي السكان مقابل الارتفاع الملحوظ في نسبة المسنين التي وصلت إلى 33% بحلول عام 2005، **ما يجعل اليابان في المرتبة الأولى بين الدول الغربية من حيث ارتفاع نسبة المسنين فيها** (http://digital.ahram.org.eg/articles). ويتوقع أن تصل نسبة السكان فوق

الخامسة والستين إلى (27%) بحلول عام 2020. وقد حدا ذلك بعالم السياسة الأمريكي المعروف صامويل هانتنجتون إلى التعبير عن شكوكه في قدرة اليابان على ممارسة دور مؤثر في الشؤون العالمية لانخفاض قوتها الشابة، وذلك في حالة استمرار هذا الانخفاض المطرد في معدل المواليد، والارتفاع المطرد في نسبة المسنين داخل المجتمع الياباني وعدم اتخاذ الحكومة اليابانية الإجراءات اللازمة لتغيير هذا الواقع الاجتماعي. كما شكك هانتنجتون في إمكانية أن يكون فتح باب الهجرة إلى اليابان بمثابة الحل الأمثل لهذه المعضلة في ضوء تأثيرها المحتمل على التجانس الذي يتميز به المجتمع الياباني (http://digital.ahram.org.eg/articles).

ويعتبر المجتمع الياباني من بين أكثر الشعوب شيخوخة في العالم. فقد تناقص معدل الإخصاب بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، ثم مرة أخرى في منتصف السبعينيات عندما رفضت النساء ترك العمل والعودة إلى المنازل. ويمثل معدل الحياة في اليابان الأعلى في العالم. مع حلول سنة 2007 وعندما يتوقف سكان اليابان عن الازدياد ستكون نسبة 20% من السكان فوق سن الـ 62 سنة (https://ar.wikipedia.org). وحسب تقرير أخير ذكرته صحيفة الرياض أن المواطنين اليابانيين الذين يبلغون من العمر 65 أو أكثر مثّلوا 26,7 بالمئة من تعداد سكان اليابان عام 2015، بارتفاع بنسبة 23 بالمئة مقارنة بما كان عليه الوضع قبل خمسة أعوام.

التحدي التاسع: تهالك البنية التحتية:

البنية التحتية اليابانية متهالكة وشائخة، مما سيفرض تحدياً جديداً على الحكومات اليابانية ورجال الصناعة. ووفقاً لمستندات مجلس فحص المنشآت العامة التابعة للبنية التحتية لوزارة النقل، بلغت أعمال البنية التحتية ذروتها في الفترة بين 1960 و1980. حيث تم إنشاء الطرق خلال النصف الثاني من الستينيات، والجسور والكباري في النصف الأول من السبعينيات، وأعمال القناطر والسدود على الأنهار في النصف الثاني من الثمانينيات، والخلجان في النصف الأول من الثمانينيات، بينما تم تشييد الأبنية السكنية العامة في النصف الأول من السبعينيات، بمعنى أن أغلب هذه المنشآت قد مر على بنائها زمن تراوح من 30 إلى 40 عاماً (http://www.nippon.com).

التحدي العاشر: التقوقع حول اللغة:

إن الذي ملأ اللغات محاسنا

جعل الجمال وسره في الضاد

(أدونيس)

إذا كان من مصادر تفوق اليابان وتقدمها اعتزاز اليابانيين بلغتهم القومية؛ فإن اليابانيين يواجهون إشكالية إتقان اللغات الأجنبية، "فقد تبين أنهم يعانون من تعقيدات لسانية فسيولوجية، لا تسمح لهم بإتقان اللغات الأجنبية مهما بذلوا في ذلك من جهد، إلا القليل منهم، أو ممن ولدوا في بيئة غير يابانية أو ترعرعوا فيها (يوسف، 2012، 58).

التحدي الحادي عشر: ارتفاع نسبة الانتحار:

"الانتحار هو المشكلة الفلسفية الوحيدة".

(ألبير كامو)

تعتبر اليابان الدولة الوحيدة في العالم التي لها طريقة معينة في الانتحار مسجلة باسمها، وهي طريقة "الهاراكيري" وتعني "قطع البطن". والهاراكيري هي قيام الفرد بقطع أحشائه بسيف صغير (خنجر) وذلك بشق بطنه بخط أفقي من اليسار إلى اليمين ثم يواصل الشق رأسياً إلى أسفل البطن. ولأن هذه الطريقة لا تسبب الموت الفوري، بل يظل المنتحر يعاني من الآلام الرهيبة؛ فلابد من وجود شخص يقوم بقطع رقبته على الفور حتى يريحه من هذه الآلام (http://www.diwanalarab.com).

وعدد المنتحرين اليابانيين يزيد على الثلاثين ألف شخص للعام التاسع على التوالي، وصل العدد في عام 2006 إلى 32155 شخصاً. **أي بمعدل انتحار شخص كل 18 دقيقة**. وهي من أعلى النسب في العالم، والنسبة الأعلى في الدول الصناعية الكبرى. وإذا أضفنا عدد محاولات الانتحار التي يخفق منفذوها في التخلص من حياتهم فيها وهي أكثر من حالات الانتحار نفسها، نجد أننا أمام ظاهرة خطيرة ومنتشرة في اليابان (http://www.diwanalarab.com).

إن من أخطأ في تنفيذ عملية الانتحار، سواء عن قصد أو عن إهمال؛ يجب أن يكفّر عن هذا الخطأ بأي طريقة كانت، مثلما فعل وزير الزراعة الياباني توشيكاتسو ماتسؤكا (62 عاماً) الذي انتحر في 2006 على خلفية اتهامات له بالفساد واستغلال المنصب الوظيفي في أعمال غير مشروعة.

الخاتمة

بعد أن عشنا رحلة جميلة مع الشجرة اليابانية التي بدأت من بذر البذور مروراً بنمو الجذور وصولاً إلى الثمار ثم الخريف، علينا أن نبدأ نحلل ونفكر في شجرتنا العربية بل وحتى شجرتنا الشخصية، كيف ستكون أو إلى ماذا تحتاج لتكون، وكيف يمكن الاستفادة من الشجرة اليابانية؟ وما هي الأمور التي من الخطأ أن نأخذها من الشجرة اليابانية! وما هي الأمور التي يمكن أن نأخذها من الشجرة اليابانية وتنمو عندنا بشكل طبيعي غير مشوه. نتمنى بعد هذه الرحلة أن نتوقف قليلاً عن سرقة أشجار الآخرين كما هي لأنها لا تجوز لنا ولن تدوم لنا! ونتمنى أن نتوقف عن أخذ ثمار أشجار الآخرين، لأنها ستكون بمثابة الجائزة الأخيرة التي لن تتكرر! لأننا لم نهيئ لها البيئة المناسبة لتنمو من جديد ولأننا مستمرون في مرحلة المستهلك لا الزارع! نتمنى أن نفهم بعمق مراحل بناء الشجرة اليابانية القوية حتى تكون لنا شجرتنا الخاصة الأقوى! يجب أن نؤمن أن قفز المراحل هو حرق للشجرة! والقفز للنتائج هو قتل للشجرة! والسرقة من موارد الآخرين هو تشويه للشجرة! وبالاعتماد على أشجار الآخرين لن يكون لنا شجرة!

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو قحف، عبد السلام (1998). التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم: الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، ط4، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

أتكنسون، فيليب (1996). إدارة الجودة الشاملة "التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة"، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مراجعة: عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.

أحمد، سعيد شعبان (2011). فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية. الإدارة 3، (48)، مصر 54-56.

أحمد، الشقيري (2009). خواطر من اليابان، ج3، الرياض: العبيكان.

الأحمد، عبد الرحمن أحمد، وطه، حسن جميل (1983). التعليم في اليابان تطوره التاريخي ونظامه الحالي، الكويت: دار القلم.

أحمد، فرغلي جاد (1085). التجربة التربوية في اليابان. مجلة كلية التربية بأسيوط 1 - مصر، 350-402.

إنجل، دين؛ ولين موراكامي (2001). جواز سفر اليابان دليلك إلى المعاملات التجارية والعادات والتقاليد وقواعد السلوك اليابانية، ترجمة: شويكار زكي، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

أوشتي، وليم ج. (1405). النموذج الياباني في الإدارة، ترجمة: حسن محمد ياسين، السعودية: معهد الإدارة العامة.

باروص، إيمي. شركة يابانية تبحث عن شبابها الضائع. الإدارة المالية – مصر، ص 18، 19 مج 16، ع 2، (1987)، ص 18-23.

البكري، ثامر (2010). الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق: حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات. الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) – الجزائر، 1-27.

بوشامب، إدوارد ر. (1985). التربية في اليابان المعاصرة، ترجمة: محمد عبد العليم مرسي، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

تيروساتو (1979). التربية من أجل التفاهم الدولي في مدارس اليابان، ترجمة: حمدي النحاس، مجلة مستقبل التربية، القاهرة، اليونسكو 2.

ثارو، لستر (1995). الصراع على القمة: مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان، ترجمة: أحمد فؤاد بلبع، سلسلة عالم المعرفة 204، الكويت: المجلس الوطني للفنون والثقافة والآداب.

الجمعية الدولية للمعلومات التربوية (2001). حياة تلامذة المدارس الابتدائية في اليابان، ط3، طوكيو: دار النشر المتحدة في اليابان.

الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية (1987). التعليم في اليابان، ترجمة: سعد عبد الرحمن، وحسين حمدي الطوبجي، الكويت: سلسلة الدراسات العلمية الموسمية المتخصصة، (5).

حاتم، محمد عبد القادر (2007). أسرار تقدم اليابان، ط2، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

الحبيب، فهد إبراهيم (2009). تربية المواطنة: الاتجاهات المعاصرة في تربية المواطنة، جامعة الملك سعود، استنسل على الآلة الكاتبة.

حامد، رؤوف عباس (1976). الأصول الثقافية للنهضة اليابانية الحديثة 1854: 1904، المجلة التاريخية المصرية، (23)، مصر، 237-267.

الحرفة، حامد (1987). التجربة اليابانية في الإدارة. إدارة الأعمال 39، مصر، 38-42.

حسان، تقية محمد المهدي (2011). من أسرار نجاح التجربة اليابانية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية 5 - الجزائر، 140-152.

خبيش، بن حميد (2013). المدخل الياباني لتدريس العلوم، مجلة المعرفة 214، المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف، يناير.

الخطيب، أحمد (2006). تجديدات تربوية وإدارية، إربد.

الخليفة، عمر هارون، وأبو نجمة، انتصار (2009). التحصيل الدراسي في اليابان ما بين القدرة والجهد، مجلة شبكة العلوم النفسية العربية 23.

درباس، أحمد سعيد (1994). إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع السعودي، رسالة الخليج العربي 50، الرياض، المملكة العربية السعودية.

درويش، فوزي (1994). اليابان: الدولة الحديثة والدور الأمريكي، ط3، القاهرة: دار الكتب المصرية.

درويش، مصطفى صادق؛ عبد العال، جمال سيد (1988). 3 أيام في القاهرة مع تجربة الإدارة في اليابان. التنمية الإدارية 42 - مصر، 6-18.

درويش، مصطفى صادق (1989). سر المعجزة اليابانية. التنمية الإدارية 42، مصر.

الدسوقي، عبد أبو المعاطي (2008). الخبرة اليابانية في تعليم وتعلم العلوم، الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني.

ديب، فرج الله صالح (1987). اليابان تجربة نمو ذات خصوصية. الفكر العربي، معهد الإنماء العربي 45، (7) بيروت، 206–210.

رايشاور، أدوين (1989). اليابانيون، ترجمة: ليلى الجبالي، سلسلة عالم المعرفة 136، الكويت: المجلس الوطني للفنون والثقافة والآداب، إبريل.

رفاعي، محمد رفاعي (1984). فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية: ما الذي يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها؟ مجلة العلوم الاجتماعية 4، (12)، 79–112.

الرميحي محمد (1997). الفضيلة الواجبة – العرب والمستقبل، القاهرة: مدبولي الصغير.

زويل، أحمد (2006). عصر العلم، ط4، القاهرة: دار الشروق.

سميث، باتريك (2001). اليابان رؤية جديدة، ترجمة: سعد زهران، عالم المعرفة 268، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، إبريل.

سكران، محمد محمد (1987). من التجارب المعاصرة في تربية طفل ما قبل المدرسة التجربة اليابانية، مؤتمر معلم رياض الأطفال الحاضر والمستقبل، 14–16 إبريل 1987، كلية التربية، جامعة حلوان، 125–145.

سنجلتون، ج.(د. ت). المدرسة اليابانية، ترجمة، محمد منير مرسي، محمد قدري لطفي، يوسف ميخائيل أسعد، القاهرة: عالم الكتب.

شبانة، عبد الفتاح محمد (1996). اليابان: العادات والتقاليد وإدمان التفوق، القاهرة: مكتبة مدبولي.

شكر، نغم نذير (د. ت). فلسفة الثقافة اليابانية المعاصرة، دراسات دولية 45، جامعة بغداد، مركز الدراسات الدولية، 59–81.

شكري، غالي (1994). الحلم الياباني، القاهرة، دار المستقبل.

صالح، هاشم (2005). الحضارة الغربية والمعجزة اليابانية، جريدة الشرق الأوسط 8564، 5/5/2005.

صافي، محمد (1986). التربية في اليابان المعاصرة. رسالة المعلم 2، (27)، 99-106.

العاصي، ثناء يوسف (1987). دراسة تحليلية لنظام التعليم في اليابان وعلاقته بالشخصية القومية والتنمية، مجلة دراسات تربوية 8، (2)، سبتمبر ، القاهرة: عالم الكتب.

العالي، عبد الرحمن يوسف؛ صالح، محمود؛ العنزي، محمد؛ القحطاني، سعد؛ الخويطر ، ياسر ؛ العصيمي، خالد (2011). استراتيجية تويوتا في إدارة أزمتها بالسوق الأمريكية: دراسة تحليلية. مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية 1، (22)، 67-103.

عبد الحافظ، حسني (2004). التجربة اليابانية في نقل وتوطين التقنية. مجلة التربية 150 - قطر، س 33، 280-290.

عبد الخالق، محمود سعيد (2009). مدى الاستفادة من التجربة اليابانية في التطوير الإداري بمصر. الإدارة 1، (47)، 64-67.

عبد الخالق، محسن (1986). اليابان: الجذور الثقافية والنظام السياسي. مجلة الدراسات الدبلوماسية (السعودية) 3، 264-282.

عبد العاطي، حسن الباتع: سر التعليم في اليابان، (www.mohyssin.com).

عبد العاطي، بدر (2013). اليابان والبحث عن دور عالمي جديد: الفرص والقيود، الأهرام الرقمي،

http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=219912&eid=4308
27/3/2013.

عبد المنعم، عبد المنعم محي الدين (2000). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التربية "دراسة وصفية"، مجلة كلية التربية بدمياط 34، جامعة المنصورة، يوليو.

عبد النبي، سعاد بسيوني (1996). إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية 20، (3) جامعة عين شمس.

عبود عبد الغني (1978). دراسة مقارنة لتاريخ التربية، القاهرة، دار الفكر العربي.

عفيفي، ميسرة: اليابانيون وثقافة الانتحار

http://www.diwanalarab.com/spip.php?page=article&id_article=9578

فتح الله، مندور عبد السلام (2002). تعليم العلوم بالمدخل الياباني ذي البعد الاجتماعي "التجربة المصرية"، الإمارات، شؤون اجتماعية 77، س 20، ربيع.

فوجل، إزراف (1996). المعجزة اليابانية، ترجمة: يحيى زكريا، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

فينيمور، جون (د. ت). مشاهد اليابان، ترجمة: عوضي جندي، القاهرة، مطبعة رمسيس.

قبيل، رفاعي محمود عبد العزيز (2013). ابتكار الإدارة.... الطريق نحو التميز، المؤتمر الدولي السادس – الريادة في مؤسسات التعليم العالي، "ابتكار الإدارة الطريق نحو التميز، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

القعيد، يوسف (2001). مفاكهة الخلان في رحلة اليابان، القاهرة: دار الشروق.

كامنبوري، حسن (2008). تجربة اليابان في مجال التعليم. رسالة التربية 19 – سلطنة عمان، 89-94.

كاوازاكي، إتيشيروا (د. ت). اليابان بدون نقاب، ترجمة: عبد الله مكي، لندن: دار الرافد للنشر والتوزيع.

كريستوف، نيكولاس: التعليم الابتدائي مفتاح تفوق اليابان (www.bab.com).

متولي، فتحي قبيل محمد (1990). التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

محمود حسين بشير (2003). النماذج المعاصرة في برامج إعداد المعلمين وتدريبهم على المستوى العالمي، ندوة أنماط التعليم الحديثة 29/3-2/4/2003، جامعة السلطان قابوس، المجلد الخامس.

مدينة العلوم في تسكوبا (1993). اليابان، ترجمة: سيمون عبيد، التعريب 5، (3)، يونيو، 161-167.

المعلمون ومهنة التعليم في اليابان "كيف يقضي المعلم الياباني يومه المدرسي" ترجمة: فوزية البكر (www. knol.com).

المناعي، حمد بن محمد (2008). التعليم في اليابان، رسالة التربية 19، مجلة فصلية تصدرها وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

نيكسون، ريتشارد (1989). نصر بلا حرب، ط2، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.

هوايت، ميرى (1991). التربية والتحدي، ترجمة: سعد مرسي أحمد وكوثر حسين كوجك، القاهرة: عالم الكتب.

وديع، محمد عدنان: "أهداف التعليم في اليابان" (www.arab-api.org).

وزارة الشؤون الخارجية (1975). اليابان اليوم، طوكيو.

ياسين، السيد (2002). حوار الحضارات: الغرب الكوني والشرق المتفرد، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.

يوسف، ناصر (2012). من العلامة التجارية إلى العلامة الإنسانية: أخلاقيات إدارة التسويق في اليابان. مجلة علامات 37، المغرب، 48-58.

اليوشيدو، إينازو نيتوني، (1990). روح اليابان، ترجمة: نصر حامد أبو زيد، بغداد: دار الشؤون الثقافية العامة، سلسلة المائة كتاب، بغداد، 35-45.

ياماد ماساهيرو: اتساع الهوة الاجتماعية في اليابان: مصير "الأعزب العالة".

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aung, Win: University-Industry Cooperation for Technology Innovation in Japan, a Report Prepared Under a Jsps Invitation Fellowship. Retrieved January 20, 2004.

Diana Lee, "Inside Look at Japanese Cute Culture" (September 1, 2005).

Elwood, Kate (2001). Getting along with the Japanese. Getting ed.). Tokyo, Japan: Ask. pp. 38-39. ISBNstCloser to Japan (1 4872170652.

Eugen M. (1965) "Areading man in Japan", (30) winter 1964, 23-25.

Schacter, J. Reducing Social Inequality in Elementary School Reading Achievement: Establishing Summer Literacy Camps for Disadvantaged Children. Santa Monica, CA: Milken Family Foundation, 2003.

Harper James: Some Thoughts on Why Japanese Students Are Better Than US Students on International Mathematics Assessments).www.nctm.org(

Imai, Masaaki (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: Random House.

Kaiser, Stephen (1991). Introduction to the Japanese Writing System. In Kodansha's Compact Kanji Guide. Tokyo: Kondansha International. ISBN 4-7700-1553-4.

Kline, et al. "Communicating love: Comparisons between American *International Journal of Intercultural*and East Asian university students". , no. 32 (2008): 200-2014.*Relations*

Luthans, F. & Doh, J. (2009) International Management: Culture, ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.thStrategy and Behavior (7

. pp. 84-*MacmillanContemporary Japan.* McCargo, Duncan (2000). 85. ISBN 0-333-71000-2.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. Leadership Quarterly, 16, 655-687.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

http://www.nippon.com/ar/in-depth/

http://en.wikipedia.org/wiki/School_meal

http://en.wikipedia.org/wiki/School_meal

http://www.am22am.com/vb/showthread.php12\4\2010

http://www.arabpsynet.com/apn.journal4/

http://www.alhayat.com

https://ar.wikipedia.org/wiki

http://hubpages.com/travel/Facts−of−Japan−Technologically−advanced

http://www.unesco.org

http://www.nippon.com/ar/column

http://www.nippon.com/ar/in−depth

www.histclo.com